

Università degli Studi di Pisa
Facoltà di Economia e Commercio
Corso di dottorato in Storia Economica - XII° Ciclo

LE FIBRE TESSILI ARTIFICIALI IN ITALIA
DAI PRIMI DEL NOVECENTO ALLA SECONDA GUERRA MONDIALE

Coordinatore e relatore: Chiar.mo Prof. Tommaso Fanfani

Candidata: Dott.ssa Marcella Spadoni

Anno accademico: 1999/2000

INDICE

ABBREVIAZIONI ARCHIVISTICHE	(pagine) 4
-----------------------------	---------------

INTRODUZIONE	7
--------------	---

PARTE PRIMA: IL PRODOTTO ED IL SUO COLLOCAMENTO SUL MERCATO

CAPITOLO I LE FIBRE TESSILI ARTIFICIALI

1.1 I precursori	15
1.2 Le principali tecniche produttive	18
1.3 Filati artificiali di origine vegetale e animale	22
1.4 I miglioramenti qualitativi	28
1.5 Gli utilizzi	30

CAPITOLO II LA PRODUZIONE E LA DISTRIBUZIONE

2.1 L'andamento della produzione	33
2.2 I prezzi	38
2.3 Le vendite in Italia e all'estero	40
2.4 L'influenza della pubblicità	49

PARTE SECONDA: IL SETTORE

CAPITOLO I GLI IMPRENDITORI ED IL *MANAGEMENT*

1.1 Riccardo Gualino l'"immaginifico" speculatore	54
1.2 Il consiglio di amministrazione della SNIA durante la presidenza Gualino	70
1.3 Senatore Borletti e Franco Marinotti	78
1.4 La Châtillon e gli uomini della Comit	83

1.5 Paolo Orsi Mangelli industriale serico	86
--	----

CAPITOLO II	STRUTTURA ED ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA	
	2.1 Le principali società italiane	93
	2.2 L'integrazione orizzontale e verticale	102
	2.3 Le strategie di espansione all'estero	106
	2.4 La localizzazione industriale	108
	2.5 Gli altri paesi produttori: cenni	112
	2.6 I cartelli nazionali e internazionali	120
CAPITOLO III	I NODI GESTIONALI E LE <i>PERFORMANCES</i> AZIENDALI	
	3.1 L'approvvigionamento di capitale	128
	3.2 Le immobilizzazioni tecniche ed il loro ammortamento	152
	3.3 Le materie prime e l'energia	155
	3.4 Consistenza, composizione e condizioni di vita della manodopera	163
	3.5 Spese per la manodopera: salari, previdenza sociale ed edilizia abitativa	171
	3.6 Le esternalità	177
	3.7 Alcune considerazioni sulla contabilità. I casi di <i>window dressing</i>	181
	3.8 I risultati economici	184
CONCLUSIONI		189
ALLEGATI		193
FONTI ARCHIVISTICHE		281
BIBLIOGRAFIA		283

ABBREVIAZIONI ARCHIVISTICHE

AC = Archivio della Confindustria, Roma

Fondi:

CC = Contratti Collettivi;

DB = Dossiers Balella.

- **ACCM** = Archivio Camera di Commercio di Milano

Fondo:

AS = Atti di Società

- **ACSR** = Archivio Centrale dello Stato, Roma

Fondi:

AC, MD = Alto Commissariato, Memorie difensive di senatori;

CP, FP = Confinati Politici, Fascicoli personali;

Iri, SN, Istituto per la Ricostruzione Industriale, Serie Nera;

Iri, SR = Istituto per la Ricostruzione Industriale, Serie Rossa;

PCM = Presidenza del Consiglio dei Ministri;

PNF, FP = Partito Nazionale Fascista, Fascicoli personali di senatori e consiglieri nazionali;

SPD, CO = Segreteria Particolare del Duce, Carteggio Ordinario;

SPD, CR = Segreteria Particolare del Duce, Carteggio Riservato.

- **ASBCI** = Archivio Storico della Banca Commerciale Italiana, Milano

Fondi:

CpEC = Copialettere Ettore Conti;

CpT = Copialettere Toeplitz;

Sofindit = Società Finanziaria Industriale;

ST = Segreteria Toeplitz;

VCA = Verbali del Consiglio di Amministrazione.

- **ASBI** = Archivio Storico della Banca d'Italia, Roma

Fondi:

Be = Beneduce;

CSVI = Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali;

DA = Direttorio Azzolini;

IC = Ispettorato del Credito;

Sc = Sconti;

St = Studi.

- **ASCI** = Archivio Storico del Credito Italiano, Milano
Fondi:
CC = Verbali del Comitato Centrale;
CE = Verbali del Comitato Esecutivo.

- **ASNICM** = Archivio SNIA, Cesano Maderno

- **ASNIM** = Archivio SNIA, Milano

- **AST, SR** = Archivio di Stato di Torino, Sezioni Riunite
Fondo:
GPT = Gabinetto di Prefettura di Torino.

- **AT** = Archivio Roberto Tremelloni, Milano.

- **ATM, SC** = Archivio del Tribunale di Milano, Sezione Commerciale
Fondo:
AS = Atti di Società.

- **BB** = Biblioteca Bocconi
Fondo:
B = Bilanci

- **FLE** = Fondazione Luigi Einaudi, Torino
Archivi:
ALE = Archivio Luigi Einaudi;
APTDR = Archivio Paolo Thaon de Revel.

Altre abbreviazioni utilizzate:

b.= busta

cart. = cartella

C.d.A. = Consiglio di Amministrazione

f. = faldone

fasc. = fascicolo

fogl. = foglio

n. = numero

pratt. = pratiche

sez. = sezione

sottofasc. = sottofascicolo

INTRODUZIONE

A partire dalla seconda metà dell'Ottocento, l'industria tessile fu protagonista di una vera e propria rivoluzione, dal punto di vista dell'innovazione di prodotto. Dopo varie sperimentazioni infruttuose, grazie ai progressi raggiunti nel settore chimico e nella tecnologia tessile, vennero inventate e poi fabbricate industrialmente le fibre tessili artificiali.

Fino ad allora, la domanda di vestiario, espressione di un bisogno antico quanto l'uomo, era stata soddisfatta sfruttando fibre tessili naturali di origine animale (lana, seta) e vegetale (cotone, lino, canapa, ecc.). La produzione tessile risultava di conseguenza soggetta sia alle condizioni climatiche ed ambientali, capaci di mandare in rovina intere piantagioni, sia al rischio che eventuali malattie potessero colpire le mandrie di ovini o i bachi da seta. Il tentativo di rendere più stabile l'offerta e di ridurre i costi di produzione spinse, quindi, gli scienziati a sperimentare prodotti alternativi alle fibre naturali, a cominciare dalla più costosa di esse, la seta: il primo risultato di queste ricerche fu la seta artificiale.

La nuova fibra tessile, cui venne attribuito il nome di raion, apparve sul mercato mondiale un po' in sordina, ma visse un vero e proprio *boom* nel primo dopoguerra, creando un'autentica rivoluzione nella moda femminile. Grazie al suo prezzo decisamente inferiore rispetto a quello della seta naturale, anche casalinghe, contadine ed operaie poterono indossare capi d'abbigliamento dai colori intensi e dall'aspetto raffinato, fino a quel momento prerogativa delle donne più abbienti. Le calze di raion, fini, lucide e trasparenti sostituirono le più grossolane calze di cotone e lana e le costose calze di seta.

Ma le fibre tessili artificiali non furono impiegate soltanto come surrogati della seta. Con il tempo vennero inventate filati in grado di sostituire il cotone e la lana. Inoltre, alcune fibre artificiali, come il fiocco, iniziarono ad essere utilizzate in mescola agli altri filati naturali, come prodotti ad essi complementari, mentre fibre artificiali, dotate di caratteristiche particolari, furono usate per nuovi impieghi, fino a

quel momento sconosciuti. Si pensi, ad esempio, alla produzione di carta trasparente in fibra artificiale (*cellophane*), usata nell'industria alimentare.

Nel nostro paese, l'industria delle fibre tessili artificiali, sorta ai primi del XX secolo, con un certo ritardo rispetto ad altri paesi, manifestò una crescita sorprendente nel corso degli anni Venti, al punto da far parlare di "uno dei casi di sviluppo industriale più rapido che ebbe a verificarsi nel periodo tra le due guerre mondiali"¹, per poi subire un ridimensionamento nel corso dei primi anni Trenta.

Questo studio si propone di descrivere l'evoluzione dell'industria italiana delle fibre tessili artificiali e di spiegarne le cause, prendendo in considerazione due diverse prospettive di analisi: l'ottica macroeconomica e quella microeconomica. Il settore verrà studiato nel suo complesso, da un punto di vista generale, ma, al tempo stesso, saranno analizzati le caratteristiche e lo sviluppo di quei soggetti economici (imprenditori e *managers*, società), che vi si imposero da protagonisti.

I due piani di studio non saranno nettamente separati, nel corso della trattazione, ma risulteranno interdipendenti e compenetranti. Inoltre, si tenterà di considerare il settore, non solo come un sistema aperto nei confronti dei mercati esteri, ma anche come un sistema in grado di recepire gli stimoli ed i vincoli offerti dalla politica economica nazionale e di trasmetterne a sua volta. Infine, l'analisi delle diverse problematiche verrà condotta cercando di non trascurare la prospettiva diacronica.

Per facilitare la lettura, il lavoro è stato diviso in due parti. Nel corso della prima, le fibre tessili artificiali, sia di origine vegetale, sia di origine animale, saranno presentate dal punto di vista merceologico, precisandone caratteristiche qualitative ed impieghi. Inoltre, verranno descritti i quattro principali procedimenti produttivi utilizzati per ottenere il raion (sistema alla nitrocellulosa, al cuprammonio, alla viscosa e all'acetato di cellulosa) ed i loro sviluppi nel corso del tempo.

Il secondo capitolo, sempre della prima parte, è dedicato all'andamento della produzione italiana di filati artificiali e al suo collocamento sul mercato mondiale, prendendo in esame variabili quali la produzione, i prezzi, la bilancia commerciale, i più importanti mercati di sbocco, i dazi doganali imposti, le vendite realizzate

¹A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1997, p. 165.

all'interno del paese, il ruolo del messaggio pubblicitario nel richiamare l'interesse dei consumatori.

Dopo aver trattato la problematica relativa al prodotto, in un'ottica principalmente macroeconomica, si passerà, quindi, nel corso della seconda parte, allo studio dei principali operatori del settore, ad iniziare dagli uomini che riuscirono ad emergere, lasciando un loro segno indelebile nell'industria dei filati artificiali.

Tra di essi ricordiamo: Alberto Fassini, che fu il primo industriale ad intravedere le straordinarie potenzialità di sviluppo della nuova produzione e che guidò il gruppo CISA Viscosa fino agli anni Quaranta; Riccardo Gualino, che, negli anni Venti, fece della SNIA Viscosa la prima società italiana per capitale sociale e la maggiore esportatrice mondiale di raion; Senatore Borletti e Franco Marinotti, successori di Gualino alla direzione della SNIA, capaci di risollevare le sorti del gruppo, dopo la grave crisi del 1929; Ettore Conti, l'uomo che traghettò abilmente la Châtillon dall'amministrazione della Banca Commerciale Italiana a quella dell'Iri; Paolo Orsi Mangelli, industriale serico forlivese, con forti appoggi politici a Roma, che investì nel settore del raion allo scopo di differenziare il rischio d'impresa. Ed ancora Giovanni Agnelli, Vittorio Valletta, Carlo Feltrinelli, Emilio Henssler, Marco Biroli, Mino Gianzana, Furio Cicogna, le famiglie degli Abegg, dei De Fernex, dei Gurgo Salice e dei Gerli, gli azionisti stranieri.

Quelli sopra elencati sono solo alcuni dei personaggi che svolsero un'attività di rilievo per lo sviluppo del settore; ma molti altri vi presero parte: operai, banchieri, piccoli imprenditori, *manager*, tecnici.

Nella seconda sezione, verrà trattata anche la questione relativa alla struttura ed all'organizzazione produttiva del mercato italiano dei filati artificiali. Saranno esaminate le principali società che operarono nel settore, la loro localizzazione industriale, le forme di integrazione da esse realizzate, le strategie di penetrazione adottate all'estero, le politiche collusive. Essendo quello delle fibre tessili artificiali un mercato caratterizzato da una struttura di tipo oligopolistico, l'analisi si è potuta concentrare sullo studio di un numero relativamente ridotto di società. Infatti, nel 1929, i soli gruppi SNIA Viscosa, Châtillon e CISA Viscosa coprivano, con la loro produzione, il 93% del mercato nazionale e possedevano una quota dell'83% del totale del capitale investito nel settore². Oltre alle aziende facenti parte dei tre

²*L'industria della seta artificiale in Italia*, in "Banca Commerciale Italiana. Rivista mensile", n. 10, giugno 1929, p. 370.

principali gruppi, sono state prese in esame anche alcune società di dimensioni minori, tra cui la Gerli, la Orsi Mangelli, la Manifattura di Casale, la Bemberg, la Rhodiaceta, la Società Italo-Olandese Enka; nonostante la limitata quota di mercato da esse ricoperta, si trattava di imprese in grado di esercitare una certa influenza all'interno del settore, soprattutto sulle politiche dei prezzi. Inoltre, verrà brevemente esaminata la situazione dell'industria dei filati artificiali negli altri principali paesi produttori: Francia, Germania, Gran Bretagna, Belgio, Olanda, Stati Uniti, Giappone. Sarà così possibile introdurre importanti operatori del settore con cui le società italiane intrattennero stretti rapporti d'affari.

Infine, il lavoro prenderà in esame i principali nodi gestionali che le società furono chiamate ad affrontare, nel corso del periodo, ed i risultati economici da esse conseguiti. Verranno considerate le strategie poste in atto per reperire il capitale, sia proprio (capitale sociale, riserve), sia di terzi (debiti a breve, medio e lungo termine); le modalità di gestione delle immobilizzazioni tecniche (impianti, macchinari, ecc.), delle materie prime e del fattore lavoro; le politiche sociali.

La ricerca è stata condotta utilizzando, come fonte primaria, la documentazione conservata in archivi aziendali, bancari ed in alcuni archivi statali.

Presso gli archivi della SNIA BPD di Milano e di Cesano Maderno è stato possibile consultare i verbali del consiglio di amministrazione, delle assemblee ordinarie e straordinarie degli azionisti ed i bilanci ufficiali della SNIA Viscosa e di numerose società facenti parte del suo gruppo (Cines Seta Artificiale, Viscosa di Pavia, Società Italiana Seta Artificiale, Unione Italiana Fabbriche Viscosa). I libri aziendali di altre società del settore o ad esso collegate (Manifattura di Casale, Consorzio Italrayon, Gerli, Società Marittima e Commerciale Italiana) sono stati consultati presso la Camera di Commercio di Milano e l'Archivio di Stato di Torino, Sezioni Riunite.

Fonti di notevole interesse sono state reperite presso gli Archivi Storici della Banca d'Italia, del Credito Italiano e della Banca Commerciale Italiana. Tale documentazione ha permesso non solo di ricostruire i legami finanziari esistenti tra i tre istituti di credito e le principali aziende del settore, ma anche di ottenere utili informazioni sull'andamento economico di alcune società e sugli uomini che le amministravano. Molto ricca e utilizzata solo in parte da Antonio Confalonieri nei suoi studi è risultata la serie di relazioni compilate dai vertici della Comit sullo stato

della Châtillon per gli anni 1925-1933; particolarmente significativi si sono rivelati anche i rapporti scritti dai direttori delle succursali di Forlì e di Bergamo della Banca d'Italia ed indirizzati alla Direzione Generale della stessa sui risultati economici conseguiti dalla società Orsi Mangelli, contenenti anche giudizi sull'operato del suo presidente, il conte Paolo Orsi Mangelli.

Materiale prezioso per ricostruire le biografie degli imprenditori e del *management* delle maggiori società produttrici di fibre tessili artificiali è stato rinvenuto anche presso l'Archivio Centrale dello Stato di Roma, non solo nel fondo Segreteria Particolare del Duce, ma anche in quello della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del Partito Nazionale Fascista e dei Confinati Politici; il fondo Iri, anch'esso conservato presso l'Archivio Centrale dello Stato ha fornito, invece, notizie sulle vicende della Châtillon dopo il 1933, quando la società fu trasferita all'amministrazione del neonato ente pubblico.

Dati sulla manodopera impiegata nel settore delle fibre tessili artificiali sono stati rintracciati, soprattutto, nel fondo Contratti Collettivi dell'Archivio della Confindustria di Roma e nel fondo Gabinetto di Prefettura dell'Archivio di Stato di Torino, Sezioni Riunite.

I Dossiers Balella, conservati presso l'Archivio della Confindustria, ed alcuni documenti presenti all'Archivio della Banca d'Italia ed all'Archivio Centrale dello Stato hanno permesso di conoscere i provvedimenti assunti dal governo per promuovere il consumo di fibre tessili artificiali, durante gli anni dell'autarchia.

Per ricostruire la serie completa dei bilanci societari, si è fatto riferimento, oltre agli archivi sopra menzionati, alla serie delle *Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche*, compilate fino al 1925 dal Credito Italiano ed, in seguito, dall'Associazione fra le Società Italiane per Azioni. Poiché in molti casi l'ammontare dell'attivo non coincideva con quello del passivo, per correggere le voci si è dovuto consultare la serie del *Bollettino Ufficiale delle Società per Azioni*, parte II, conservato presso la Biblioteca dell'Università Bocconi di Milano.

Lo spoglio di questa fonte è stato piuttosto impegnativo e non ha dato i risultati sperati: infatti, per alcune società non è stato possibile rintracciare il bilancio relativo ad un determinato esercizio; in altri casi, sono stati rinvenuti stati patrimoniali contenenti svariati errori, per cui si è preferito non riportare affatto il conto, a meno che non si trattasse di una differenza di poche lire tra attivo e passivo. Inoltre, gli stati patrimoniali sono risultati molto sintetici, mentre i conti economici si sono

rivelati addirittura inutilizzabili, in quanto non mostravano il valore del fatturato, ma si limitavano, in molti casi, a riportare tra i profitti una generica voce "utili su merci e dividendi su titoli", non permettendo, così, di trarre alcuna conclusione sul risultato operativo della gestione caratteristica aziendale. Soltanto per la SNIA e la Châtillon, delle quali sono conservati, presso gli archivi SNIA e presso l'archivio storico della Comit, conti economici interni meno succinti, è stato possibile svolgere uno studio più analitico. Ma il maggior limite dei bilanci aziendali ufficiali è dovuto alla loro scarsa attendibilità, attestata, come si vedrà, da documenti prodotti da enti quali la Banca d'Italia e la Banca Commerciale, ma anche dalla stampa periodica e da informatori di polizia.

Per conoscere il numero degli esercizi operanti nel settore e la loro localizzazione, la consistenza e la composizione degli addetti, la forza motrice impiegata ed altre notizie sono stati particolarmente utili i *Censimenti Industriali del 1927 e del 1937-40*, sebbene presentino criteri di classificazione molto diversi l'uno dall'altro, che hanno reso, in alcuni casi, assai ardui o impossibili dei confronti.

La difficoltà maggiore è data dal fatto che il Censimento del 1927 accorpa in un'unica categoria la produzione e la tessitura di seta artificiale, sopravvalutando, senza dubbio, il numero di esercizi e di addetti del settore, poiché tessevano filati artificiali anche aziende che non si occupavano della loro produzione. Il successivo Censimento, invece, considera separatamente le due fasi del processo produttivo, permettendo di svolgere opportune considerazioni in merito alla produzione di filati artificiali, fase su cui più si concentra il nostro studio.

Purtroppo, invece, non è stato possibile utilizzare il *Censimento degli opifici e delle imprese del 1911*, in quanto all'interno della classe "Filatura e ritorcitura di altre fibre" erano comprese non soltanto le fibre artificiali, ma anche l'amianto, un'industria totalmente separata da quella dei filati artificiali, con imprese ed occupati propri³.

Il *Sommario di Statistiche Storiche dell'Italia 1861-1965*, compilato dall'Istat ed il *Movimento economico dell'Italia per gli anni 1926-1931*, pubblicazione annuale curata dalla Banca Commerciale Italiana, hanno fornito i dati relativi alla produzione

³Cfr. MINISTERO DI AGRICOLTURA, INDUSTRIA E COMMERCIO, DIREZIONE GENERALE DELLA STATISTICA E DEL LAVORO, *Censimento degli opifici e delle imprese industriali al 10 giugno 1911*, Roma, 1913, 5 voll.

di raion e degli altri filati artificiali, non solo per l'Italia, ma anche per gli altri paesi europei, per gli Stati Uniti ed il Giappone.

Per quanto riguarda l'analisi della bilancia commerciale, della composizione delle importazioni e delle esportazioni e dei paesi destinatari delle esportazioni italiane si è fatto riferimento soprattutto al *Movimento Commerciale del Regno d'Italia*, edito, per il periodo compreso tra il 1922 ed il 1933, dal Ministero delle Finanze, per il 1934 dall'Istituto Centrale di Statistica, ed al *Commercio estero negli anni 1935-1938*, anch'esso compilato dall'Istat.

Vorrei ringraziare il rag. Giorgio Riva della Snia di Milano e il dott. Edgardo Zilioli della Snia di Cesano Maderno per avermi consentito l'accesso alla documentazione conservata negli archivi aziendali; il dott. Alberto Gottarelli e la dott.ssa Francesca Pino dell'Archivio Storico della Banca Commerciale Italiana, il dott. Gianpietro Monreale e la dott.ssa Capudi dell'Archivio Storico del Credito Italiano, il dott. Oreste Bazzichi dell'Archivio Storico della Confindustria e tutti i funzionari dell'Archivio Storico della Banca d'Italia (in particolare la dott.ssa Elisabetta Locke, la dott.ssa Valeria Giaquinto ed il dott. Angelo Battilocchi) per l'attenzione con cui mi hanno seguita ed instradata nella ricerca delle fonti.

Ringrazio anche il dott. Claudio Bermond, il dott. Fabrizio Bientinesi, il prof. Giuseppe Bracco, la prof.ssa Giacomina Caligaris, il dott. Andrea Colli, la rag.ra comm. Katuscia Cosco, la dott.ssa Anna Maria Falchero ed il prof. Giorgio Mori per i loro preziosi consigli.

Last but not least un ringraziamento particolare va alla prof.ssa Renata Allò, che, oltre ad avermi sempre stimolata ed incoraggiata nel corso del lavoro, ha pazientemente letto e commentato con me l'elaborato, delle cui imperfezioni ed inesattezze, superfluo forse ricordarlo, resto la sola responsabile.

PARTE PRIMA

IL PRODOTTO ED IL SUO COLLOCAMENTO SUL MERCATO

CAPITOLO I

Le fibre tessili artificiali

1.1 I precursori

I primi accenni di tipo scientifico alla possibilità di ottenere artificialmente un filo simile alla seta risalgono al XVII secolo, e si trovano contenuti in un libro scritto dall'inglese Robert Hooke, matematico e membro della Royal Society di Londra, dal titolo *Micrographia or some physiological descriptions of minute bodies*, pubblicato nel 1664⁴.

Settant'anni dopo, nel 1734, il naturalista francese René Antoine de Ferchault de Réaumur, nelle sue *Mémoires pour servir à l'histoire des insectes*, ipotizzò che fosse possibile creare filati artificiali, facendo solidificare delle sostanze collose. Egli aveva osservato con attenzione l'attività del baco e le caratteristiche del filo che esso produceva, la cui consistenza era simile a quella della gomma liquida, ed era arrivato alla conclusione che fosse possibile riprodurre il lavoro di questo insetto, utilizzando gomme o resine opportunamente trattate.

Robert Hooke e René Réaumur furono dei teorici puri; essi non ebbero l'opportunità di mettere in pratica le loro idee, per l'arretratezza e l'imperfezione degli strumenti tecnici a loro disposizione. Solo dopo circa un secolo, grazie ai progressi realizzati nel campo della meccanica e della chimica, furono possibili sperimentazioni in laboratorio che condussero a risultati di rilievo. Le ricerche

⁴Le informazioni relative a questo paragrafo sono, principalmente, tratte da: T. ALLIEVO, *Le fibre tessili di applicazione industriale*, Torino, Tipografia degli Artigianelli, 1908, pp. 29-33; L. CIUCCI, *I metodi di analisi delle fibre tessili artificiali*, Como, R.I.N.S., 1932, pp. 13-20; A. DE MARGHERITI, *La seta artificiale nei confronti di quella naturale*, Roma, A. Manuzio, 1925, pp. 9-16; L.G. FAUQUET, *Histoire de la rayonne et des textiles synthétiques*, Paris, Librairie Armand Colin, 1960, pp. 17-50; C. THOVEZ, *La seta artificiale*, in "Annali della R. Accademia d'Agricoltura di Torino", vol. XXXIX, 1897, pp. 103-130.

finalizzate alla fabbricazione di un filato artificiale ricevettero un forte impulso, intorno alla metà dell'Ottocento, anche a seguito della profonda crisi che stava attraversando il settore europeo della seta naturale, colpito dalla pebrina, grave malattia del baco da seta⁵.

Nel 1855, il chimico svizzero Audemars riuscì ad ottenere, in Inghilterra, un brevetto per la trasformazione di una soluzione di nitrocellulosa in filamenti denominati "seta artificiale". Il procedimento sfruttava, come materia prima, i rami di gelso, che venivano ridotti in pasta, poi trasformata in materia esplosiva (nitrocellulosa), mediante una miscela solfonitrica. La nitrocellulosa veniva successivamente disciolta in alcool ed etere, con l'aggiunta di una soluzione eterea di caucciù; nella sostanza così ottenuta, veniva immersa una punta di acciaio che, tirata bruscamente, trascinava con sé un filo continuo; infine, dopo aver fatto evaporare rapidamente il solvente, il filamento veniva fatto coagulare a contatto con l'aria e, quindi, avvolto su una bobina.

Seguirono altri tentativi, tra i quali quello del francese Ozanam che, nel 1862, sistemò, nel suo laboratorio chimico, alcune filiere simili a quelle usate ancora oggi⁶.

Ulteriori progressi furono raggiunti dall'inglese Joseph Wilson Swan che, studiando un sistema per produrre sottili filamenti per le lampadine elettriche, scoprì un nuovo procedimento per la fabbricazione della seta artificiale, che brevettò e presentò all'Esposizione di Londra del 1885. Egli, partendo da una soluzione di nitrocellulosa in acido acetico e facendola passare attraverso una filiera analoga a quella utilizzata da Ozanam, riuscì ad ottenere fili lucenti e campioni di tessuto.

Ma la paternità nella produzione delle fibre artificiali venne attribuita al conte Hilaire de Chardonnet, amico e collaboratore di Louis Pasteur⁷. Egli, dopo i primi tentativi di fabbricazione, risalenti al 1878, riuscì a presentare all'Accademia delle Scienze di Francia uno studio *Sur une matière textile artificielle ressemblant à la soie*, in cui esponeva i principi fondamentali della sua invenzione. Nel 1889, i visitatori dell'Esposizione Universale di Parigi poterono ammirare la macchina inventata dal de Chardonnet, mentre, nel 1890, egli fondò, insieme ad alcuni

⁵G. FEDERICO, *Il filo d'oro. L'industria mondiale della seta dalla restaurazione alla grande crisi*, Venezia, Marsilio, 1994, pp. 59-62.

⁶UFFICI STAMPA E PROPAGANDA DELLA SNIA VISCOSA (a cura di), *Snia Viscosa*, Milano, Istituto Grafico Bertieri, 1958, p. 12.

⁷R.J. FORBES, *L'uomo fa il mondo. Una storia della tecnica: dall'ascia al reattore*, Torino, Einaudi, 1960, p. 353; M. GAROFOLI (a cura di), *Le fibre intelligenti. Un secolo di storia e cinquant'anni di moda*, Milano, Electa, 1991, p. 14.

industriali, una società anonima a Besançon, dotata di un capitale di 6 milioni di franchi; l'azienda ebbe, inizialmente, molte difficoltà per via dell'alta infiammabilità del prodotto e del suo elevato costo. Il conte de Chardonnet venne allora allontanato dalla società, ma non si scoraggiò e continuò le ricerche. Egli riuscì a migliorare il processo alla nitrocellulosa, ottenendo un filato di bell'aspetto, dotato di una lucentezza metallica, ma sostanzialmente rigido e di scarsa resistenza, oltre che infiammabile.

Scoperto il principio fondamentale secondo cui, utilizzando solventi adatti, dalla cellulosa si potevano ottenere soluzioni colloidali che, fatte riprecipitare o coagulare, davano origine ad un filo in grado di essere tessuto, la sperimentazione venne tentata nelle più disparate direzioni.

La tecnica al cuprammonio, detta anche "al rame" venne brevettata nel 1890. Il suo inventore, il francese Despeissis, sfruttò il principio della solubilità della cellulosa nel liquido di Schweitzer (un solvente cuproammoniacale) e il procedimento venne realizzato dal punto di vista industriale per la prima volta dall'ingegnere austriaco Johan Urban e dal chimico tedesco Max Fremery. I due costituirono una società a Oberbruch, in Germania, riuscendo a mettere in commercio una fibra artificiale di ottima qualità; nel 1889, la loro azienda venne rilevata dalla concorrente Bemberg.

Il processo alla viscosa fu realizzato da Charles Frederic Cross ed Edward Bevan e brevettato nel 1892⁸. Il metodo prevedeva l'impiego di soluzioni di ditio carbonato di cellulosa e sodio, dall'aspetto molto vischioso.

Sempre Cross e Bevan, fin dal 1894, sfruttando le ricerche di Schutzensberger e Naudin, riuscirono a realizzare un nuovo sistema per ottenere seta artificiale, quello all'acetato di cellulosa.

⁸D.S. LANDES, *Prometeo liberato*, Torino, Einaudi, 1978, p. 597.

1.2 Le principali tecniche produttive

*Sistema alla nitrocellulosa, o "all'alcool"*⁹ La materia prima sfruttata in questo processo era la cellulosa ottenuta dai cascami di cotone¹⁰. La cellulosa veniva inizialmente sgrassata, imbiancata¹¹ e fatta essiccare alla temperatura di 130-140°, poi veniva trattata con una soluzione solfonitrica, compressa in un torchio idraulico, al fine di eliminare l'acido in eccesso, e lavata. La nitrocellulosa così ottenuta si presentava di colore bruno e necessitava quindi di una nuova operazione di imbianchimento e di un ulteriore lavaggio; veniva poi centrifugata oppure asciugata a 40-50° con aria calda o sotto vuoto per ridurre al 25-30% l'umidità contenuta.

Il composto, a questo punto, era sottoposto all'azione del solvente, costituito da una miscela di alcool ed etere e filtrato in modo da eliminare anche le più piccole particelle solide che avrebbero potuto otturare i fori delle filiere, poi veniva fatto maturare per alcuni giorni in appositi recipienti per rimuovere le bollicine d'aria che, se fossero rimaste, avrebbero rischiato di provocare la rottura del filo nel corso dell'operazione di filatura.

La filatura poteva essere svolta secondo due diversi procedimenti e cioè a secco o ad umido. Il primo, detto sistema de Chardonnet, consisteva nello spingere, a forte pressione, la soluzione colloidale nelle filiere e far uscire il filo in un ambiente di aria calda, a contatto con il quale il solvente evaporava ed il filamento coagulava velocemente. Con il secondo, detto di Lehner, il filo, fatto uscire dalla filiera, si trovava a contatto con acqua, nella quale il processo di coagulazione avveniva più lentamente.

Il filo così ottenuto risultava però altamente infiammabile e doveva perciò essere sottoposto a denitrificazione mediante utilizzo di fosfato ammonico, bagni di solfuri, solfocarbonati, alcool. Nonostante la denitrificazione, una certa percentuale di azoto (lo 0,3 % circa) rimaneva nella fibra. Dalle filiere i fili, riuniti a fascio, passavano nelle bobine a formare un unico filo, destinato ai diversi utilizzi.

⁹Per quanto riguarda il procedimento alla nitrocellulosa e le altre tecniche produttive cfr. L. CIUCCI, op. cit., pp. 21-51; C. SANDOZ, G. TOCCO, *La fabbricazione dei tessili artificiali col procedimento alla viscosa (seta artificiale)*, Milano, Hoepli, 1927.

¹⁰I cascami di cotone, detti anche *linters*, sono le fibre che restano attaccate ai semi di cotone dopo la raccolta; troppo corte (da tre a cinque millimetri) per essere filate, vennero ben presto impiegate nella produzione di filati artificiali, cui conferirono elevata tenacità, essendo costituite da cellulosa pura.

¹¹L'imbianchimento è un trattamento chimico di decolorazione diretto a migliorare l'aspetto o la qualità di prodotti vari.

Sistema al cuprammonio, o all'ammoniuro di rame, o "al rame". Questo processo, più semplice ed economico del precedente, permetteva d'ottenere una fibra di migliore aspetto, maggiore resistenza e soprattutto non infiammabile, sfruttando il principio della solubilità della cellulosa in una soluzione ammoniacale di ossido di rame (liquido di Schweitzer).

I cascami di cotone venivano sgrassati, trattati con una soluzione alcalina (al fine di facilitare la dissoluzione della cellulosa nel liquido cuprammoniacale), lavati, essiccati, imbiancati e poi nuovamente lavati e centrifugati.

La sostanza così ottenuta era pronta, quindi, per essere immersa nel liquido di Schweitzer all'interno di appositi recipienti a bassa temperatura e lontano dal contatto con l'aria. La soluzione, filtrata con cura, veniva lasciata maturare per un certo periodo, poi filata all'interno di bagni acidi o alcalini, durante i quali, oltre al coagulo dei fili, si verificava la formazione di sali di rame. Il rame veniva facilmente recuperato, così come l'ammoniaca, sotto forma di solfato di ammonio.

In sostituzione del cuprammonio potevano essere utilizzati altri solventi come lo zincammonio oppure il nichelammonio, ma il primo risultava piuttosto difficile da ottenere sotto forma di una soluzione sufficientemente concentrata in grado di sciogliere la cellulosa, mentre il secondo presentava lo svantaggio del costo troppo elevato.

Sistema alla viscosa. Le principali materie prime utilizzate per questo procedimento erano: la cellulosa, ottenuta principalmente dal legno delle conifere (di rado venivano impiegati i cascami di cotone), la soda caustica ed il solfuro di carbonio. Sia la cellulosa, sia gli altri due composti utilizzati nel procedimento dovevano essere caratterizzati da un particolare grado di purezza, in quanto anche una minima impurità avrebbe rischiato di compromettere gravemente il risultato finale del procedimento.

Il legname, dopo una lunga stagionatura, veniva sottoposto a particolari trattamenti meccanici, ridotto in sottili filamenti e trattato con una soluzione di bisolfito di calcio in un'autoclave. La pasta così ottenuta era poi lavata, sbiancata, essiccata e ridotta sotto forma di sottili cartoni; quest'ultimi venivano quindi imballati e spediti a destinazione.

La cellulosa al solfito, giunta negli stabilimenti, subiva un processo di mercerizzazione¹², per mezzo di una soluzione di soda caustica: i cartoni erano immersi verticalmente in vasche di ferro riempite con NaOH (idrato di sodio), di una certa concentrazione (18% circa); dopo circa due ore, la cellulosa risultava essersi trasformata in alcalicellulosa. I cartoni venivano, quindi, fortemente pressati e finemente tritati in un disintegratore, fino ad ottenere una pasta soffice, fioccosa, omogenea e senza grumi, che era fatta passare in recipienti a chiusura ermetica e, alla temperatura, rigorosamente costante, di 20° circa, fatta maturare per circa quattro giorni. A maturazione ultimata, l'alcalicellulosa veniva poi trattata con solfuro di carbonio capace di trasformarla in ditiocarbonato di sodio e celluloso (xantato di sodio-cellulosa). Il solfuratore, detto anche baratta, dove avveniva la reazione, era un serbatoio orizzontale di ferro a sezione circolare o esagonale, rotante intorno al proprio asse ad una velocità di circa due giri, due giri e mezzo al minuto, e munito di una doppia parete. Dopo la solfurazione, l'alcalicellulosa da bianco-giallina assumeva una colorazione giallognola, poi gialla, poi arancione, con toni diversi a seconda delle cellulose utilizzate. Lo xantato veniva nuovamente disciolto in soda caustica, in appositi mescolatori, a bassa temperatura, e dava origine ad un liquido denso e colorato dal giallo aranciato al bruno, la viscosa propriamente detta. Quest'ultima (che conteneva circa l'8% di cellulosa ed il 7% di soda caustica) era poi filtrata e fatta maturare per 2-3 giorni a 20°.

Completata la maturazione e dopo altre filtrazioni, la viscosa veniva posta sotto vuoto per eliminare eventuali bollicine d'aria e condotta sotto pressione alle macchine di filatura. Utilizzando un bagno acido (soluzione di bisolfato di sodio ed acido solforico), lo xantato riusciva a decomporsi e la cellulosa così liberata poteva coagularsi in cellulosa idrata pura.

Il filo veniva quindi raccolto su bobine, lavato, essiccato, sottoposto a torsione, raccolto in matasse e quindi sottoposto a desolfurazione, in quanto, durante l'ultimo procedimento, lo xantato, decomponendosi, aveva liberato zolfo. Alla desolfurazione, ottenuta mediante il passaggio delle matasse per 20-30 minuti in una soluzione di solfuro di sodio, alla temperatura di 60°, seguivano le operazioni di lavaggio, imbiancamento all'ipoclorito ed in acido cloridrico ed infine di ammorbidimento mediante insaponatura.

¹²Il procedimento di mercerizzazione aveva lo scopo di conferire ai filati ed ai tessuti un aspetto brillante (simile alla seta), maggiore elasticità e resistenza.

Sistema all'acetato di cellulosa, o all'acetilcellulosa. Anche per questo procedimento, il materiale di partenza era la cellulosa, ricavata dai cascami di cotone o dal legno delle conifere trattato con bisolfito di calcio, e poi idrolizzata con acidi per facilitare l'acetilizzazione. Quest'ultima veniva eseguita per mezzo dell'anidride acetica in presenza di opportuni catalizzatori: il risultato era un composto molto vischioso e trasparente (triacetato di cellulosa) che, con una leggera saponificazione, risultava solubile in acetone. A questo punto il diacetato era fatto precipitare con acqua e trasformato in una pasta amorfa, poi lavata, essiccata e sciolta nell'acetone. Dopo un periodo di maturazione, venivano eseguiti il filtraggio e la filatura della soluzione in aria calda, con coagulo tramite evaporazione dell'acetone.

Con il passare del tempo, il procedimento alla nitrocellulosa subì un pesante ridimensionamento, per poi venire definitivamente abbandonato nel corso degli anni Trenta; il sistema produttivo alla viscosa, invece, si affermò indiscusso, non solo in Italia, ma anche all'estero.

Tabella 1. Ripartizione della produzione mondiale fra i diversi processi:

PROCEDIMENTI	1909	1924	1931
Nitrocellulosa	38%	8%	1%
Cuprammonio	28%	1%	3%
Viscosa	34%	88%	89%
Acetato di cellulosa	-	3%	7%
Totale	100%	100%	100%

Fonte: C. SANDOZ, G. TOCCO, *op.cit.*, p. 15; ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Resoconto Châtillon del 1° aprile 1932*.

In Italia, nel 1925, uno stabilimento produttivo soltanto impiegava il sistema alla nitrocellulosa, due quello al cuprammonio, ben ventidue quello alla viscosa e due il metodo all'acetato di cellulosa¹³. Nel nostro paese, alla fine del 1931, undici società, producevano raion alla viscosa, mentre solo tre fabbricavano filati all'acetato di cellulosa ed una sola al cuprammonio¹⁴.

¹³C. SANDOZ, G. TOCCO, *op. cit.*, pp. 6-8.

¹⁴L. CIUCCI, *op. cit.*, p. 34.

Tabella 2. Ripartizione della produzione italiana e mondiale fra i diversi processi, nel 1935:

PROCEDIMENTI	ITALIA	MONDO
Viscosa	93%	87,60%
Acetato di cellulosa	5%	8,75%
Cuprammonio	2%	3,60%
Nitrocellulosa	0%	0,05%
Totale	100%	100%

Fonte: ASBCI, Sofindit, cart. 291, fasc. 2, *Relazione del C.d.A. della Châtillon dell'11 marzo 1936*.

1.3 Filati artificiali di origine vegetale e animale

Le fibre tessili artificiali ottenute mediante l'impiego dei quattro sistemi descritti non erano affatto omogenee; esse differivano notevolmente, non soltanto per il costo di produzione, ma anche per le intrinseche caratteristiche qualitative.

Il filato fabbricato mediante il procedimento alla nitrocellulosa era di bell'aspetto, capace di assorbire facilmente le sostanze coloranti e di assumere tinte sgargianti, ma, soprattutto nel corso dei primi anni di fabbricazione, presentava l'inconveniente dell'elevata infiammabilità; inoltre, a causa del processo di denitrificazione, era caratterizzato da una scarsa resistenza alla tensione e da eccessiva rigidità¹⁵. Oltre al prezzo poco competitivo, furono questi i motivi, che indussero gli industriali ad abbandonarne gradualmente la produzione.

La seta artificiale al cuprammonio risultava dotata di una buona resistenza, discreta elasticità e sofficià di filato; il suo aspetto, di una lucentezza non troppo accentuata, era molto simile a quello della seta naturale. Il punto di debolezza del filato al "rame" era dato dal prezzo piuttosto elevato.

Nonostante non fosse dotata della stessa resistenza ed elasticità dei filati artificiali al cuprammonio e all'acetato, la fibra ottenuta con il sistema alla viscosa ebbe un

¹⁵La resistenza alle tensioni o tenacità, punto debole delle fibre artificiale era espressa, come vedremo, in Kg per m² (peso, misurato in Kg, in grado di rompere un m² di fibra).

successo repentino. La sua pressoché incontrastata affermazione, sul mercato mondiale, fu dovuta al ridotto prezzo di vendita: infatti, il costo degli impianti era inferiore agli altri metodi (5/6 del procedimento al rame, che era, di tutti, il meno elevato) ed anche il costo delle materie prime era più basso; inoltre, il sistema viscosa dava la possibilità di ottenere un filato a fibre elementari molto fini e, quindi, di titolo inferiore¹⁶.

Come il filato al cuprammonio, il filato artificiale all'acetato di cellulosa si avvicinava molto alla seta naturale. La fibra, morbida e calda presentava una buona resistenza ed un'elasticità maggiore rispetto a quella della seta artificiale ottenuta con gli altri sistemi; inoltre, il filato all'acetato era un cattivo conduttore di calore ed era piuttosto resistente all'umidità. Per queste caratteristiche veniva utilizzato soprattutto per produrre tessuti leggeri e fini come la biancheria da donna. Lo svantaggio era però rappresentato dal suo prezzo elevato.

Nel corso degli anni Venti le fibre artificiali registrarono uno sviluppo sorprendente. Nel 1924, negli Stati Uniti, le principali società del settore diedero inizio ad una risonante campagna stampa, al fine di trovare un nome più appropriato per il filato da esse prodotto. Molti ritenevano riduttiva ed in un certo senso dispregiativa l'antica denominazione di seta artificiale; anche i termini seta viscosa, seta vegetale, seta di fibra erano considerati poco opportuni, capaci di generare una certa confusione nei consumatori, in quanto ricordavano tutti il filato prodotto dal baco. Numerose proposte furono presentate ed, alla fine, venne accettato il termine "rayon"; tale denominazione venne adottata anche negli altri paesi, con lievi modifiche (raion in Italia, rayonne in Francia). La Federal Trade Commission decise di estendere la nuova denominazione al filato artificiale ottenuto mediante l'impiego dei diversi procedimenti produttivi; in seguito, accettato il ricorso di Camille Drayfus, presidente della Celanese Cy, la Federal Trade Commission distinse dalle altre fibre quella risultante dall'impiego del sistema all'acetato di cellulosa, denominandola "rayon all'acetato". Da quel momento al nuovo filato venne riconosciuta una sua specificità e fu gradualmente accettato per le sue particolari caratteristiche e non più come un semplice succedaneo della seta naturale.

¹⁶Il titolo è la grandezza che definisce il grado di finezza di un filato ed è direttamente proporzionale al peso specifico e all'area della superficie della sezione di una bava elementare; il titolo viene misurato in denari; i denari esprimono il peso in grammi di 9.000 metri di filato.

Durante il 1931, la legislazione italiana, allo scopo di proteggere la già debole industria della seta naturale, impose alle aziende operanti nel settore del raion che, all'interno della loro ragione sociale, non comparissero più i termini seta o seta artificiale; in ottemperanza al provvedimento¹⁷, diverse società furono costrette a mutare denominazione: la Soie de Châtillon¹⁸ si trasformò in Châtillon, Società Anonima Italiana per le Fibre Tessili Artificiali, la Seta Bemberg Società Anonima divenne la Bemberg S.A, la Manifattura Seta Artificiale assunse il nome di Manifattura di Casale; infine, la Società Anonima Meridionale Seta Artificiale, SAMSA, mutò ragione sociale in quella di Società Anonima Meridionale Industrie Tessili, SAMIT.

Visto il successo con cui il raion era stato accolto sul mercato, i principali gruppi che operavano nel mercato decisero di cimentarsi nella produzione di nuove fibre artificiali, in grado di sostituire, oltre alla seta, eventualmente, il cotone, la lana ed il lino. Il raion usciva dalle filiere sotto forma di un filato continuo; tagliando il filo in modo regolare era possibile ottenere dei filamenti, detti anche "fibre corte", che, opportunamente lavorati, riuscivano ad assumere le caratteristiche delle principali fibre tessili esistenti in natura.

Il procedimento per la fabbricazione delle fibre corte era già conosciuto ai primi del Novecento, ma fu soltanto nel corso della prima guerra mondiale che il suo sfruttamento divenne vantaggioso: la Germania, colpita da *embargo* commerciale, fece ricorso alle fibre corte per soddisfare la domanda interna di tessuti di cotone e lana. Da quel momento la produzione di fibre corte registrò un notevole incremento in tutti i paesi e, per il nuovo filato, vennero scelte denominazioni originali: fiocco in Italia, *fibranne* in Francia, *staples fibre* e *rayonstaple* in Gran Bretagna, *stapelfaser* in Germania.

Nel corso del 1925, la SNIA Viscosa aveva dato inizio alla fabbricazione dello sniafil, una fibra corta che poteva essere filata da sola oppure mista ad altre fibre e, nei tessuti era distinguibile a stento dalla lana. Nel 1926, la Châtillon lanciò sul mercato due fibre corte il seris, simile al cotone di alta classe da utilizzarsi in mescola allo *schappe* di seta, e lo *châtilaine*, adatto ad essere lavorato insieme alla

¹⁷Il divieto di utilizzare la denominazione di "seta artificiale" fu sancito dalla legge n. 923 del 18 giugno 1931 (L. CIUCCI, *op. cit.*, p. 51).

¹⁸Per la Châtillon e le altre società italiane del settore si veda il § 2.1 della seconda parte.

lana; entrambi i prodotti riscossero un discreto successo, richiamando l'interesse degli industriali setaioli, cotonieri e lanieri¹⁹.

Ma un vero e proprio *boom* nella produzione di fibre corte si ebbe successivamente. A partire dai primi anni Trenta, la SNIA Viscosa mise in commercio una nuova fibra corta, lo sniafiocco, destinata a repentino successo; le fibre si presentavano di lunghezza diversa: erano di 150-160 mm, se destinate ad essere mescolate alla lana, di 30-35 mm, se lavorate con il cotone²⁰. In seguito, il gruppo torinese sviluppò la produzione di altre fibre corte, tra cui il viscol e il crinol e lo snia-amba, quest'ultimo ad alta resistenza²¹.

Le fibre corte avevano un minor costo di produzione rispetto a quello del raion; un altro punto di forza che le caratterizzava era dato dal fatto che, essendo solitamente tessute insieme ad altre fibre, le loro irregolarità spesso non venivano notate²².

Tutte le fibre tessili artificiali fin qui esaminate venivano ottenute sfruttando come materia prima la cellulosa, sostanza di origine vegetale; ma gli scienziati si occuparono, parallelamente, anche della ricerca di fibre tessili artificiali di origine animale. Dopo vari tentativi infruttuosi, nel 1935, lo scienziato italiano Antonio Ferretti riuscì ad inventare un metodo per la fabbricazione di un filato molto simile alla lana, il lanital²³. Non fu per caso che la scoperta avvenne in Italia, in pieno clima autarchico: la nuova fibra artificiale dava l'opportunità al paese di ridurre le importazioni di lana e di impiegare una materia prima nazionale, la caseina, ricavata dal latte. La produzione del lanital fu immediatamente intrapresa dalla SNIA Viscosa, che acquistò la licenza e tutti i diritti di fabbricazione del sistema Ferretti per l'Italia e l'estero; in seguito la SNIA cedette il brevetto relativo alla lana artificiale ad alcune società polacche, francesi, belghe, tedesche, inglesi ed olandesi²⁴.

¹⁹ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 1, *Verbale dell'assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti de La Soie de Châtillon del 25 febbraio 1926*.

²⁰L. CIUCCI, *op. cit.*, p. 49.

²¹*L'industria italiana dal suo sorgere ad oggi. Anno 1940*, Esemplare per uso interno degli uffici confederali, p. 457.

²²V. CERRETANO, *I legami internazionali nell'industria del rayon nel periodo tra le due guerre. Il caso della Snia Viscosa e della Courtaulds*, tesi di laurea, Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università di Pisa, a.a. 1997-1998, rel. G.C. Falco, p. 18.

²³L. CROSTI, *La lana artificiale a base di caseina*, in COMMISSIONE PERMANENTE DELLA DELEGAZIONE ITALIANA NELLA COMMISSIONE INTERNAZIONALE DELLE INDUSTRIE AGRICOLE, *Studi e problemi concernenti alcune industrie agricole*, Roma, Tipografia delle Terme, 1942, pp. 137-144.

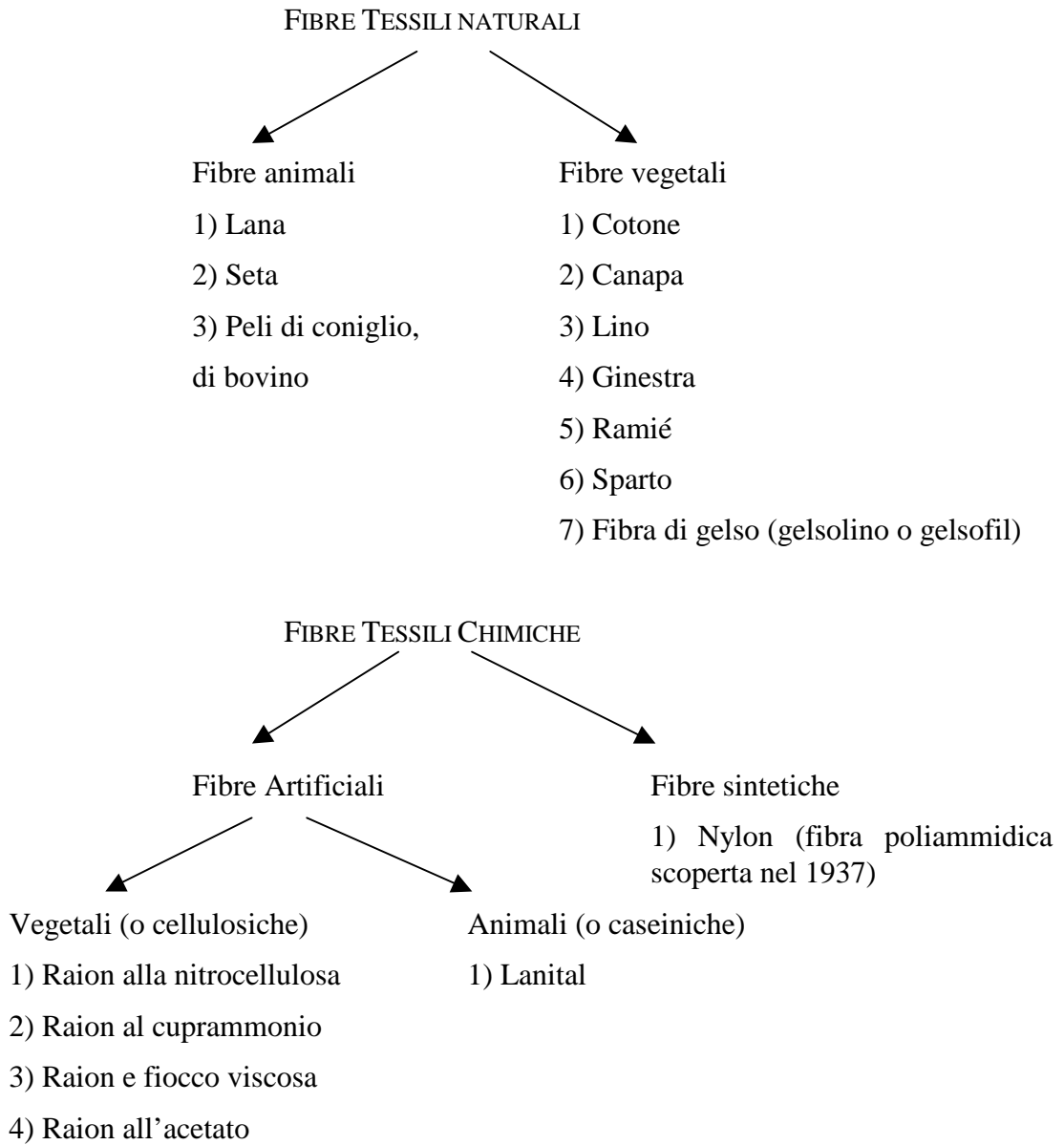
²⁴ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 21 dicembre 1935 e Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 29 maggio 1937*.

Paragonato alla lana d'angora, per la spiccata morbidezza al tatto e per l'elevata coibenza, il lanital presentava, però, una ridotta tenacità rispetto alla lana, soprattutto allo stato umido.

Nella seconda metà degli anni Trenta, vennero messi in commercio anche filati costituiti dalla miscela di fibre cellulosiche e proteiche, tra cui la cisalfa e lo snia-beta²⁵. Con lo scoppio del secondo conflitto mondiale, la fabbricazione della lana artificiale venne sospesa e fu ripresa, con qualche modifica (nuova denominazione: merinova), solo nel dopoguerra.

²⁵*L'industria italiana dal suo sorgere ad oggi. Anno 1940*, cit., p. 457.

Ripartizione delle principali fibre tessili negli anni Venti e Trenta:



Fonte: Rielaborazioni della tabella tratta da: RICERCHE E STUDI S.P.A., *Le fibre chimiche*, Milano, 1972, p. 4.

1.4 I miglioramenti qualitativi

Inizialmente i difetti del raion erano numerosi e tali da non passare inosservati. Il filo risultava compatto, secco, poco flessibile e più pesante rispetto alla seta prodotta dal baco. La limitata elasticità si notava, in special modo, in alcune stoffe, ottenute non solo dalla tessitura di seta artificiale, ma anche dalla mescolanza di seta artificiale con seta naturale, in cui comparivano pieghe molto accentuate; la ridotta flessibilità era meno evidente nei tessuti a maglia, grazie alla particolare lavorazione cui venivano sottoposti. A causa della grossezza del suo titolo, era sconsigliato l'impiego della seta artificiale nell'ordito. La maggioranza degli esperti raccomandava di produrre tessuti in cui la percentuale di raion non superasse il 70%.

La seta artificiale risultava molto meno resistente di quella naturale, sia a secco, sia, soprattutto, ad umido.

Tabella 3. Tavola, compilata nel 1925, dei pesi di rottura di alcune specie di sete naturali e artificiali:

QUALITÀ DELLA SETA	PESI (Kg per m ²)	
	SECCA	UMIDA
Naturale cinese	53,2	46,7
Naturale francese cruda	50,4	40,9
Naturale francese cotta	25,6	13,6
Artificiale Chardonnet	14,7	1,7
Artificiale viscosa	21,5	3,5

Fonte: A. DE MARGHERITI, *op.cit.*, p. 15.

Un altro inconveniente era dato dalla spiccata brillantezza del filato artificiale, che ne limitava l'impiego ad articoli di lusso; grazie all'introduzione di un pigmento speciale nella massa colloidale, si riuscì ad ottenere un filato più opaco, utilizzabile per la produzione dei manufatti più disparati. Con il tempo, questo tipo di filato venne perfezionato e, mediante la creazione dell'"Albene", filo completamente opaco, fu possibile fabbricare nuovi tessuti.

Ulteriori miglioramenti nell'industria delle fibre tessili artificiali si ebbero grazie al procedimento detto "Celta": quest'ultimo, scoperto nel 1914, a seguito di un incidente di fabbrica accaduto nel corso della produzione del raion viscosa, consisteva nell'emulsionare la soluzione con aria; il risultato era una fibra dotata di una caratteristica sezione tubolare, più calda e soffice, anche per la presenza di gas, caratterizzata da una minor lucentezza metallica e da una superiore elasticità sia allo stato secco, sia a quello umido²⁶.

Anche l'introduzione delle fibre corte permise di ottenere progressi notevoli e di migliorare la qualità del tessuto. Erano queste le parole con cui il consiglio di amministrazione della Châtillon presentò agli azionisti la nuova fibra corta "seris", alla vigilia del suo lancio sul mercato:

"Col prodotto «seris» siamo giunti ad un tale grado di perfezione da superare nella finezza del titolo l'abilità stessa del filugello: infatti la bava unitaria è notevolmente più fine di quella del baco da seta. La fibra «seris», di aspetto sericeo, possiede spiccate qualità di morbidezza, e il manufatto è inoltre dotato di una particolare e pregevole qualità calorifera"²⁷.

Uno dei più importanti miglioramenti qualitativi ottenuti, grazie alla ricerca scientifica, fu quello di aumentare il grado di finezza del filato. Inizialmente il raion era caratterizzato da un titolo elevato, maggiore di 200 denari, ma, con il tempo, il titolo medio andò progressivamente riducendosi. Poiché tutte le macchine della filatura, fino alla matassa, lavoravano a metro, la produzione di fibre più fini comportò, per gli stabilimenti, una diminuzione delle rese e, quindi, un innalzamento dei costi di produzione; nonostante il prezzo di vendita superiore, i filati dotati di maggior finezza, con titolo compreso tra 80 e 180 denari, si affermarono sul mercato; il loro impiego si diffuse soprattutto nella maglieria. Continuarono ad essere fabbricati filati con titolo superiore a 300 denari, impiegati per la confezione di *golfs* e *tricottages*, ma, nel complesso, la produzione delle fibre più spesse si ridusse in percentuale.

Da uno studio condotto nel corso dei primi mesi del '33, si evince che la società in grado di produrre il titolo medio più basso fosse la CISA Viscosa (124 denari),

²⁶M. GAROFOLI (a cura di), *op. cit.*, p. 20.

²⁷ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 1, *Verbale dell'assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti de La Soie de Châtillon del 25 febbraio del 1926.*

seguita dalla Châtillon (129 denari), dalla SNIA Viscosa (133 denari); risultavano fortemente distanziate la Gerli (169 denari) e la Orsi Mangelli (180 denari)²⁸.

1.5 Gli utilizzi

Fin dai primi tempi, il raion venne impiegato nell'industria tessile e dell'abbigliamento per fabbricare articoli come frange, ricami, merletti, nastri, galloni, pizzi. Le donne dell'epoca avevano l'abitudine di ornare i loro abiti, mantelli e cappotti con passamanerie ed altre guarnizioni più o meno elaborate; in alcuni casi, gli ornamenti usati per ricoprire i vestiti arrivavano a raggiungere addirittura il peso di un chilogrammo per abito; la seta artificiale era particolarmente adatta per queste produzioni, in cui le sue irregolarità potevano passare inosservate²⁹. Per la stessa ragione il raion veniva utilizzato per ottenere cappelli da donna, trecce, capelli finti. La seta artificiale fu impiegata anche per alcune produzioni tecniche, ad esempio per i filamenti delle lampade ad incandescenza e per le retine necessarie nell'illuminazione a gas.

L'utilizzo nella maglieria cominciò, nel 1912, in Germania e negli Stati Uniti, si estese in seguito agli altri paesi e raggiunse l'apice nel decennio 1929-39. Inizialmente venne utilizzato raion di titolo elevato, 200-300 denari circa, mescolato con la lana e lavorato su telai rettilinei. Dopo il 1920 vennero impiegati fili più fini su telai circolari per produrre maglieria intima.

Il raion operò una vera e propria rivoluzione nella moda femminile negli articoli di calzetteria. All'inizio del secolo le donne indossavano calze piuttosto spesse di lino, cotone o lana; erano pochissime quelle che potevano permettersi calze di seta naturale, vendute a prezzi proibitivi. Le calze di seta artificiale, più fini e brillanti, dal costo maggiormente accessibile, riscosero uno strepitoso successo, nonostante la minor resistenza rispetto a quelle di seta naturale e la grande facilità con cui si smagliavano. Le calze di fibra artificiale ebbero uno sviluppo enorme negli USA, dove la produzione passò da 632.000 dozzine di paia nel 1918 a 1.350.000 nel 1922.

²⁸ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Rapporto sulle vendite Châtillon del 3 luglio 1933*.

²⁹M. GAROFOLI (a cura di), *op. cit.*, pp. 22-28.

Molto diffusa era anche la fabbricazione di peli artificiali per cappelli ed oggetti vari (strisce di cuoio artificiale, nastri o fogli trasparenti per usi diversi) ottenuta impiegando lo stesso macchinario, con l'apporto di una semplice modifica all'apertura dei fori delle filiere.

Anche nella produzione di fodere il raion fu chiamato presto a sostituire il cotone e la più costosa seta naturale, da solo, oppure mescolato al cotone, alla seta, o alla lana. A poco a poco la seta artificiale riuscì anche a vincere la totale avversione delle fabbriche specializzate nella produzione di seta naturale: il raion venne introdotto nella produzione di tessuti per cravatte, di velluti, di *satins*, di *taffetas* e di diversi generi di *crêpes*³⁰. Notevole fu anche il suo impiego per ottenere broccati per mobili e tappezzerie.

Un altro oggetto in cui le fibre artificiali andarono via via sostituendosi a quelle naturali fu l'ombrello: nel 1920 gli ombrelli erano fabbricati esclusivamente in cotone o seta; nel 1935 solo il 10% degli ombrelli da donna era composto da seta, il rimanente da filati artificiali; per gli ombrelli maschili la percentuale era lievemente più bassa (all'incirca il 75% era fatto di fibre artificiali).

Inizialmente, come si è detto, furono soprattutto le tessiture di seta ad acquistare filati artificiali; in seguito, grazie al lancio di nuove tipologie di prodotto, l'impiego fu esteso sempre più ai cotonifici ed ai lanifici: nel 1929, il 60-65% del consumo nazionale venne assorbito dai cotonifici, il 28-30% dai setifici, il 10-12% da maglierie e calzifici³¹.

Dai primi anni Trenta, si ha notizia che anche le tessiture di Prato impiegarono fibre artificiali corte in mescola alla lana rigenerata per la fabbricazione di coperte e *plaid*s.

Fu soprattutto la politica autarchica, intrapresa dal governo dal 1936, a dare un notevole impulso al consumo di fibre tessili artificiali, agevolando anche lo sviluppo di nuovi impieghi. I filati artificiali, spesso mescolati alla canapa, sostituirono il lino e il cotone nella biancheria e vennero utilizzati in ampia misura anche nell'abbigliamento estivo. Nella produzione di abiti da uomo furono usati tessuti di raion, fiocco, lana e lanital.

³⁰Il *satin* è un tessuto rasato, usato soprattutto per fodere; il *taffetas* è un tessuto, sovente di seta, impiegato soprattutto per confezioni femminili o fodere; il *crêpe*, infine, è un tessuto crespato, finissimo e quasi trasparente, ottenuto dall'impiego di fili fortemente ritorti e con un caratteristico aspetto ondulatorio.

³¹“Banca Commerciale Italiana. Movimento Economico dell'Italia per l'anno 1929”, 1930, p. 576.

Grazie al miglioramento delle tecniche produttive, nel corso degli anni Trenta, alcune società iniziarono a fabbricare raion dotato di una maggiore tenacità. Dopo approfondite ricerche in laboratorio, sul finire degli anni Trenta, la SNIA Viscosa riuscì ad ottenere alcuni filati di raion ad alta resistenza, da impiegare nella fabbricazione di pneumatici. Ma la commercializzazione su vasta scala di questi prodotti avvenne soltanto dopo la seconda guerra mondiale³².

Inizialmente le fibre tessili artificiali si imposero sui mercati allo scopo di sostituire i filati naturali, ma, con il tempo, la loro funzione mutò: non più semplici merci succedanee degli altri filati tessili, bensì prodotti complementari ad essi per la fabbricazione di tessuti misti o da impiegarsi da sole per soddisfare la richiesta di nuovi articoli.

Tabella 4. Consumo mondiale di fibre artificiali vegetali ripartito per utilizzi, nel 1936:

UTILIZZI	RAION	FIBRE CORTE
Abbigliamento femminile	77%	76%
Abbigliamento maschile	16%	18%
Uso domestico	6%	4%
Uso industriale	1%	2%
Totale	100%	100%

Fonte: *Rayon and Silk Consumption by Use*, in "Silk Journal and Rayon World", settembre 1937, vol. 11, p. 826 (tratto da V. CERRETANO, *op. cit.*, tab. 3.9, p. 26)

In Italia, alla fine degli anni Trenta, il 45-50% di raion a filo continuo era assorbito dall'industria cotoniera, il 25% da quella serica, il rimanente 25-30% da industrie non specificate; l'80-85% di fiocco dall'industria cotoniera, il rimanente 15-20% da quella laniera; la totalità di fibre proteiche era acquisito dall'industria laniera³³.

³²ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 22 ottobre 1938*. La SNIA Viscosa condusse i suoi studi sul raion ad alta tenacità in collaborazione con la Michelin; il gruppo inglese Courtaulds avviò le sue ricerche in *partnership* con la Dunlop (V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 17).

³³MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. I, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1947, p. 182.

CAPITOLO II

La produzione e la distribuzione

2.1 L'andamento della produzione

"In nessun campo più che in questo le statistiche così di produzione che di esportazione devono ritenersi sospette, fornite come sono da poche grandi ditte in accanita concorrenza fra di loro o formate sulla base di frammentarie indicazioni del movimento doganale di un numero ristretto di paesi"³⁴.

Nel periodo compreso tra i primi del Novecento e lo scoppio del secondo conflitto bellico, la produzione di fibre chimiche crebbe notevolmente ed aumentò la sua quota rispetto ai filati naturali. Se nel 1910 la percentuale, a livello mondiale, di fibre artificiali prodotte in rapporto al cotone e alla lana era appena dello 0,1%, nel 1924 dello 0,8%, nel 1930 aveva raggiunto il 3% e nel 1940 il 14%³⁵.

Tabella 1. Ripartizione della produzione mondiale di fibre tessili nel 1924:

COTONE	LANA	JUTA	CANAPA	LINO	SETA NATURALE	SETA ARTIFICIALE
54,5%	16,5%	13,0%	8,7%	5,5%	1,0%	0,8%

Fonte: C. SANDOZ, G. TOCCO, *op. cit.*, p. 16.

³⁴*L'industria della seta artificiale in Italia*, in "Banca Commerciale Italiana. Rivista mensile", cit., p. 369.

³⁵RICERCA E STUDI S.P.A., *Le fibre chimiche*, cit., p. 6.

Alla fine del 1920, gli stabilimenti produttori di fibre artificiali, nel mondo, erano complessivamente 30; alla fine del 1924 il loro numero era arrivato a 70, di cui 63 localizzati in Europa³⁶. Per il 1926, è stato calcolato che circa i sette decimi della produzione mondiale erano forniti dall'Europa, quasi tre decimi dall'America, una quota insignificante dall'Asia³⁷.

La produzione italiana di fibre tessili artificiali, iniziata, con poco slancio, ai primi del Novecento, manifestò uno sviluppo sorprendente nel corso degli anni Venti.

Il nostro paese, che, nel 1913, forniva una percentuale irrilevante di raion sul totale prodotto (circa l'1,2%)³⁸, nel 1924, era arrivato a ricoprire già il quarto posto nella graduatoria mondiale dei produttori, alle spalle di Stati Uniti, Germania e Gran Bretagna; nel 1925, l'Italia passò al secondo posto, preceduta soltanto dagli Stati Uniti.

Nel corso della grande depressione, l'Italia vide ridimensionare la sua posizione nel settore. Dal 1932, la Gran Bretagna e il Giappone, in conseguenza della repentina svalutazione di sterlina e yen, conquistarono rilevanti quote di mercato; ma, mentre l'aumentata produzione inglese venne assorbita prevalentemente all'interno del paese, il Giappone riuscì a piazzare filati artificiali all'estero, soprattutto nell'Asia Orientale, importante mercato di sbocco per il raion italiano, provocando notevoli danni alle industrie del nostro paese. Nel 1933, l'Italia era retrocessa dal secondo al quarto posto nella lista dei produttori, preceduta da Stati Uniti, Giappone e Gran Bretagna.

Durante la seconda metà degli anni Trenta, la produzione di raion registrò un andamento altalenante. Nel 1938, il nostro paese risultava essere passato al quinto posto nella graduatoria mondiale dell'industria del raion, superato anche dalla Germania; ma, le industrie italiane, nel frattempo, avevano incrementato in maniera consistente la fabbricazione di fibre corte: infatti, a partire dal 1936, la produzione di fiocco, adatto a sostituire i filati di importazione, primi fra tutti cotone e lana, aveva

³⁶Nel 1924, i 70 stabilimenti produttivi erano così suddivisi: 17 in Germania, 12 in Italia, 11 in Francia, 5 in Belgio, 4 in Svizzera, 3 in Olanda, 3 in Austria-Ungheria, 3 in Boemia, 2 in Inghilterra, 1 in Polonia, 1 in Spagna, 1 in Svezia; 6 negli Stati Uniti, 1 in Giappone (ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 1, *Verbale dell'assemblea generale degli azionisti della Soie de Châtillon del 16 marzo 1925*).

³⁷G. MORTARA, *Prospettive economiche 1928*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1928, p. 141. Cfr. l'allegato I, tabelle 1, 2 e 3.

³⁸“Banca Commerciale Italiana. Movimento Economico dell'Italia per l'anno 1930”, 1931, p. 433.

superato quella di raion³⁹. La politica autarchica contribuì ad una ripresa del settore che, pur non riuscendo a sfruttare al massimo livello la sua capacità produttiva, si presentò all'appuntamento con il conflitto bellico dotato di maggiori armi per competere con i paesi concorrenti.

A dispetto della propaganda attuata dal regime, la produzione di fibre proteiche non riuscì a decollare e venne presto abbandonata; fu ripresa soltanto nel secondo dopoguerra, con il lancio del merinova, da parte della SNIA Viscosa.

³⁹I maggiori produttori mondiali di fiocco erano, in ordine decrescente, la Germania, il Giappone e l'Italia.

Tabella 2. Produzione italiana di fibre tessili artificiali dal 1913 al 1940, in tonnellate:

ANNO	FIBRE CELLULOSICHE			FIBRE DI CASEINA	TOTALE
	RAION	FIOCCO	CASCAMI		
1913	150	-	-	-	150
1920	720	-	-	-	720
1921	1.480	-	-	-	1.480
1922	2.593	-	-	-	2.593
1923	4.830	-	-	-	4.830
1924	10.450	-	-	-	10.450
1925	13.850	-	-	-	13.850
1926	16.682	-	-	-	16.682
1927	24.406	-	-	-	24.406
1928	25.000	-	-	-	25.000
1929	32.342	-	-	-	32.342
1930	30.139	-	-	-	30.139
1931	34.272	-	1.856	-	36.128
1932	32.532	-	1.506	-	34.038
1933	38.277	-	1.965	-	40.242
1934	38.906	9.804	2.337	-	51.047
1935	38.881	30.700	2.776	-	72.357
1936	39.012	49.943	3.010	276	92.241
1937	48.331	70.922	3.508	1.626	124.387
1938	45.962	73.458	5.920	1.685	127.025
1939	53.610	86.567	3.490	-	143.667
1940	51.293	111.359	7.848	-	170.500

Fonte: ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *Sommario di Statistiche Storiche dell'Italia. 1861-1965*, Roma, 1968, tav. 63; “Banca Commerciale Italiana. Movimento Economico dell'Italia per l'anno 1930”, 1931, p. 433.

Tabella 3. Tasso di crescita annuo della produzione di raion e fiocco in Italia (1921-1940):

ANNO	RAION	FIOCCO	ANNO	RAION	FIOCCO
1921	105,6%	-	1931	13,7%	-
1922	75,2%	-	1932	-5,1%	-
1923	86,3%	-	1933	17,7%	-
1924	116,4%	-	1934	1,6%	-
1925	32,5%	-	1935	-0,0%	213,1%
1926	20,4%	-	1936	0,3%	62,7%
1927	46,3%	-	1937	23,9%	42,0%
1928	2,4%	-	1938	-4,9%	3,6%
1929	29,4%	-	1939	16,6%	17,8%
1930	-6,8%	-	1940	-4,3%	28,6%

Fonte: ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *Sommario di Statistiche Storiche dell'Italia. 1861-1965*, Roma, 1968, tav. 63; "Banca Commerciale Italiana, Movimento Economico dell'Italia per l'anno 1930", 1931, p. 433.

La tabella evidenzia il forte sviluppo del settore italiano del raion, realizzatosi durante gli anni Venti, con tassi di crescita, in alcuni periodi, superiori al 100%. Nonostante l'incremento produttivo realizzato, già nel 1928, le fabbriche non sfruttavano al massimo la loro capacità produttiva. Alla fine del settembre di quell'anno, risultavano attivi solo il 72% delle 100 mila filiere ed il 77% dei 500 mila fusi di torcitura⁴⁰. La produzione di raion diminuì, nel 1930 e nel 1932, per via dei contraccolpi della crisi mondiale; il 1932, rappresentò l'anno più difficile per il settore, che dovette lasciare il 40% delle filiere ed il 25% dei fusi di torcitura inattivi⁴¹. Anche nel 1938 e nel 1940, si verificò una flessione nella fabbricazione di raion, più che compensata, però, dall'incremento registrato nella produzione di fibre corte.

⁴⁰G. MORTARA, *Prospettive economiche 1929*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1929, p. 119.

⁴¹R. TREMELLONI, *L'industria tessile italiana. Come è sorta, e come è oggi*, Torino, Einaudi, 1937, p. 181.

2.2 I prezzi

Uno dei maggiori punti di forza delle fibre tessili artificiali fu il loro prezzo, o meglio "lo splendore dell'apparenza combinato con la modicità del prezzo"⁴².

Nel corso dei primi anni, la consistente crescita della domanda in rapporto all'offerta permise ai fabbricanti di mantenere i prezzi ad un livello piuttosto alto e di trarne elevati profitti (da un terzo a metà circa del prezzo di vendita)⁴³. Nel corso del 1905, si verificò una forte diminuzione della domanda ed i prezzi scesero⁴⁴. Fino al primo dopoguerra, però, i prezzi interni registrarono un andamento crescente⁴⁵.

In seguito, i prezzi medi dei filati artificiali manifestarono una costante tendenza al ribasso. Ciò fu dovuto, da un lato ai progressi compiuti in ambito tecnologico, che permisero di abbassare fortemente i costi di produzione, dall'altro all'ingresso di nuovi operatori nel settore, che provocò un elevato incremento dell'offerta. Con il tempo, la concorrenza si fece sempre più agguerrita ed, a seguito del determinarsi di una situazione di sovrapproduzione, le maggiori società del settore iniziarono vere e proprie guerre dei prezzi. I cartelli non sempre riuscirono a garantire la stabilità dei prezzi di vendita, sia per via delle pericolose politiche poste in atto dagli *outsiders*, sia a causa della violazione degli accordi, come abbiamo visto nel caso dell'Italrayon. Anche la presenza di rilevanti economie di scala ebbe come conseguenza una diminuzione dei costi, e quindi dei prezzi, all'aumentare della produzione.

Prima di fare alcun tipo di confronto occorre precisare che il prezzo del filato variava notevolmente a seconda del tipo di procedimento produttivo utilizzato, del titolo e del numero di bave elementari di cui si componeva. Nel 1929, il prezzo della seta viscosa poteva oscillare dalle 20 alle 40 lire, quello della seta all'acetato dalle 50 alle 90 lire, quello della seta al cuprammonio dalle 55 alle 110 lire. Così scriveva Mortara nel 1928:

"Vengono spesso paragonati i prezzi d'anteguerra con quelli presenti delle sete artificiali. Dubitiamo della correttezza di tali confronti, perché, anche a parità di titolo, la seta

⁴²G. MORTARA, *Prospettive economiche 1926*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1926, p. 148.

⁴³G. MORTARA, *Prospettive economiche 1924*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, p. 165. Bruna Bianchi afferma che, tra il 1902 ed il 1904, le imprese avrebbero realizzato "enormi profitti industriali" (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*, Venezia, Marsilio, 1980, p. 121).

⁴⁴*Ibid.*

⁴⁵*Ibidem.*, nota 7 a p. 166.

artificiale di oggi è ben diversa per le sue proprietà da quella di quindici anni or sono; onde crediamo che i confronti si possano eseguire soltanto per una breve serie di anni."⁴⁶.

Tenendo ben presenti i limiti di un confronto di lungo periodo, seguiamo l'andamento dei prezzi del raion greggio semplice esportato dall'Italia e del raion di prima qualità, titolo 150, valutato sul mercato di Milano, entrambi trasformati in lire 1932.

Tabella 4. Prezzi del raion per Kg convertiti in lire 1932, (1923-1932):

	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932
Raion esportato	58,40	55,10	48,10	39,30	37,50	35,30	28,10	23,00	17,70	15,50
Raion valutato sul mercato di Milano	78,30	65,50	52,70	39,50	41,10	30,40	27,60	27,00	26,00	18,40

Fonte: G. MORTARA, *Prospettive economiche 1933*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1933, p. 355.

La tabella sopra riportata non permette confronti di alcun tipo tra il prezzo medio del raion esportato e il prezzo medio praticato all'interno del paese, per via delle possibili differenze qualitative, ma altre fonti evidenziano il livello molto più elevato dei prezzi interni, che si accentuò a partire dal 1932.

"La politica dei prezzi adottata dal Consorzio Italrayon (molto più elevati all'interno rispetto all'estero) fu oggetto nell'aprile-maggio 1933 di inchieste e ispezioni da parte del ministero delle corporazioni. Un informatore di polizia politica, impiegato presso il consorzio, sulla base di listini prezzi riservati accertò che le differenze tra i prezzi praticati all'estero (America Latina e paesi asiatici) erano inferiori del 25-55% ai prezzi praticati ai tessitori italiani. Le differenze massime si riscontravano per la Cina⁴⁷".

Tra il 1923 e il 1932, il prezzo medio del raion esportato diminuì di più del 73%, quello praticato all'interno di più del 75%. Nel 1926, si verificò una vera e propria caduta dei prezzi, anche a seguito della rivalutazione monetaria.

Il prezzo medio del raion esportato fu sempre inferiore rispetto a quello del raion importato, per via della superiore qualità di quest'ultimo⁴⁸.

⁴⁶G. MORTARA, *Prospettive economiche 1928*, cit., p. 148.

⁴⁷B. BIANCHI, *op. cit.*, nota 91 a p. 173.

⁴⁸Nel 1929, il prezzo medio del raion importato era valutato 54,4 lire circa, contro le 28,1 lire del raion esportato (G. MORTARA, *Prospettive economiche 1931*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1931, p. 134).

Le fibre tessili artificiali vennero lanciate sul mercato allo scopo di sostituire, per alcune produzioni, la seta naturale; proprio per questa ragione, un confronto tra i prezzi dei due prodotti tessili appare oltremodo significativo. Per il 1924, la media annua dei prezzi della seta greggia classica titolo 9/11 sul mercato di Milano era pari a 337 lire al chilogrammo, la media dei prezzi della seta artificiale di prima qualità titolo 140-165 era, invece, di 79,2 lire al chilogrammo: tra i prezzi delle due fibre tessili, vi era, dunque, un divario notevole. La seta artificiale, inferiore qualitativamente, era decisamente più economica della seta prodotta dal baco (il suo prezzo era più basso del 76% rispetto a quello della seta naturale)⁴⁹.

Con il tempo lo scarto tra i prezzi della seta artificiale e di quella naturale si ridusse: nel 1935, il prezzo della seta titolo 13/15, valutato sul mercato di Milano, era di 55 lire al Kg, quello della seta artificiale di 18,40 lire (inferiore del 67%)⁵⁰.

2.3 Le vendite in Italia e all'estero

Come si è già detto, non solo le statistiche sulla produzione, ma anche quelle relative al commercio internazionale devono essere considerate con una certa cautela. Le statistiche italiane, comunque, non risultano peggiori di tante altre. Così scriveva Mortara, nel 1926:

"La novità del prodotto fa sì che le statistiche commerciali internazionali, compilate in gran parte secondo vecchi schemi, non diano adeguate notizie sugli scambi della seta artificiale, che viene spesso confusa con altre materie tessili. In parte la confusione è inevitabile, quanto ai manufatti, dato il frequentissimo impiego della seta artificiale in associazione con altre fibre tessili; è invece evitabile quanto ai filati: le statistiche italiane, per esempio, distinguono nettamente questi da ogni altro prodotto affine"⁵¹.

In Italia, nel corso dei primi anni del Novecento, le importazioni di seta artificiale e cascami superavano le esportazioni, sebbene la differenza fosse minima. Fu solo dal 1915 che si registrò un avanzo commerciale nel settore e tale eccedenza crebbe in misura consistente, soprattutto a partire dal 1921. Nel 1928, le esportazioni di seta

⁴⁹G. MORTARA, *Prospettive economiche 1926*, cit., 1926, p. 134; G. MORTARA, *Prospettive economiche 1928*, cit., p. 153.

⁵⁰ G. MORTARA, *Prospettive economiche 1936*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1936, pp. 263, 341.

⁵¹G. MORTARA, *Prospettive economiche 1926*, cit., p. 145.

artificiale erano arrivate a ricoprire il 96,8% del traffico commerciale nazionale del prodotto, le importazioni il residuo 3,2%; sempre nel 1928, la seta artificiale acquistata all'estero rappresentava solo il 6% del consumo interno⁵². Già dalla metà degli anni Venti, l'Italia risultava al primo posto tra i paesi esportatori di fibre artificiali.

Di notevole interesse appare l'analisi di quelli che furono i principali mercati, destinatari delle esportazioni italiane⁵³. Fino al 1925, il nostro paese rivolse la sua attenzione soprattutto alle nazioni europee, in particolare Gran Bretagna, Austria, Spagna, Germania, Francia e Svizzera, ed agli Stati Uniti.

A partire dal luglio 1925, in Gran Bretagna, il maggior acquirente della seta artificiale italiana, venne fissato un dazio di due scellini per libbra sulle importazioni di raion e di uno scellino per libbra su quelle di fiocco. Il provvedimento, accompagnato dall'applicazione di un'imposta di fabbricazione, fu voluto da Churchill per motivi essenzialmente fiscali, ma ebbe come conseguenza quella di provocare la totale chiusura del mercato inglese nei confronti dell'estero⁵⁴.

La sopraggiunta impossibilità di esportare in Gran Bretagna spinse le imprese italiane a mutare in maniera radicale la loro strategia commerciale: da quel momento i principali mercati di sbocco del raion italiano divennero la Germania, ma anche alcuni mercati extraeuropei, primi fra tutti Cina, India e Stati Uniti. Secondo i dati forniti dalla Confindustria, nel 1924, quasi i nove decimi della seta artificiale esportata dall'Italia veniva assorbita da paesi europei, nel 1928, tale quota era scesa a meno della metà⁵⁵. Nel 1927, il mercato cinese avrebbe assorbito circa il 15% e quello indiano il 12% della totale esportazione italiana⁵⁶. Tale andamento è confermato anche dai dati forniti, per quegli anni, dal Ministero delle Finanze⁵⁷.

Il processo di rivalutazione monetaria, verificatosi a partire dalla seconda metà del 1926, comportò una diminuzione del valore delle esportazioni del nostro paese. Ad

⁵²CONFEDERAZIONE GENERALE FASCISTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *L'Industria italiana*, Roma, Castaldi, 1929, pp. 466-468. Si veda l'allegato I, tabella 4.

⁵³ Cfr. l'allegato I, tabella 5.

⁵⁴G. CASTELLINO, *Osservazioni sulle correnti di scambio e sul consumo della seta artificiale*, tesi di laurea discussa presso l'Istituto di Scienze Economiche e Finanziarie di Torino, a.a. 1928-1929, pp. 54-55. Cfr. D.C. COLEMAN, *Courtaulds. An Economic and Social History*, vol. II, Oxford, Oxford University Press, 1969, pp. 259-261.

⁵⁵CONFEDERAZIONE GENERALE FASCISTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *L'Industria italiana*, cit., pp. 469-472.

⁵⁶“Banca Commerciale Italiana. Movimento Economico dell'Italia per l'anno 1927”, 1928, p. 246.

⁵⁷MINISTERO DELLE FINANZE, DIREZIONE GENERALE DELLE DOGANE E IMPOSTE INDIRECTE, UFFICIO CENTRALE DI STATISTICA, *Movimento Commerciale nell'anno 1924-1928*, Roma, 1927-1931.

un ridimensionamento vistoso dei traffici commerciali concorse, in seguito, anche la crescente diffusione di politiche protezionistiche, affermatesi un po' in tutte le nazioni, a partire dalla fine degli anni Venti.

Tabella 5. Incidenza dei dazi doganali sui prezzi del raion in alcuni paesi nel 1920, 1929 e 1930 (titolo base: 150/II^a qualità):

PAESI	1920	1929	1930
Inghilterra	esente	85,0%	108,0%
Francia	6,0%	66,0%	90,0%
Germania	2,0%	12,0%	16,0%
Austria	esente	16,0%	22,0%
Spagna	2,0%	30,0%	70,0%
Cecoslovacchia	esente	25,0%	33,0%
Stati Uniti	esente	80,0%	104,0%
Cina	7,5%	10,0%	35,0%
India	15,0%	7,5%	10,0%
Giappone	18,0%	85,5%	109,0%

Fonte: Relazione della Châtillon del 1930, riportata in A. CONFALONIERI, Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933, vol. II, cit., p. 213.

L'industria italiana, di fronte all'impossibilità di penetrare con i propri prodotti i vecchi paesi acquirenti, reagì, da un lato puntando su mercati ancora aperti ed appetibili, dall'altro tentando di incrementare le vendite all'interno.

Con il tempo, il ruolo dei paesi asiatici andò ridimensionandosi, sia per i provvedimenti protezionistici ivi adottati, sia, soprattutto, per la schiacciante concorrenza giapponese. In compenso crebbero le esportazioni in alcuni paesi europei (Germania, Spagna, Svizzera, Austria, Jugoslavia, Ungheria e Cecoslovacchia)⁵⁸. Assunsero un ruolo di maggior rilievo anche alcuni paesi dell'America Latina (Messico, Argentina, Brasile), dell'Africa (Egitto, Eritrea) ed il mercato australiano. La Germania divenne il principale acquirente delle fibre artificiali italiane.

⁵⁸ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Rapporto Châtillon del 22 luglio 1932*.

Il continuo modificarsi dei mercati di sbocco della produzione italiana aggravò notevolmente i costi commerciali ed impedì alle aziende del settore di formulare politiche di lungo termine⁵⁹.

Per quanto riguarda le vendite all'interno, dobbiamo evidenziare che inizialmente, in Italia, il consumo di filati artificiali rimase piuttosto contenuto, sia per il ridotto potere d'acquisto della maggioranza della popolazione, sia per la riluttanza dei tessitori ad impiegare il nuovo prodotto. Nel 1928, l'Italia, seconda produttrice mondiale di raion, occupava soltanto il quinto posto nella graduatoria dei paesi consumatori, preceduta da Stati Uniti, Gran Bretagna, Germania e Francia⁶⁰. Gradualmente, però, grazie ai miglioramenti qualitativi conseguiti ed alla diminuzione dei prezzi, la diffusa ritrosia venne superata. Nel corso degli anni, il consumo interno pro-capite di filati artificiali crebbe in misura rilevante, passando da meno del 2% del fabbisogno di materie prime tessili, registrato nel 1925, al 20% del 1935⁶¹. Ma le resistenze opposte da parte dei potenziali acquirenti all'utilizzo di articoli composti da filati artificiali rimasero, in certi casi, forti, in special modo sui mercati urbani, dove i consumatori manifestavano una maggior attenzione nei confronti della qualità dei prodotti. Inoltre, i manufatti contenenti fibre tessili artificiali presentavano una minor resistenza ai lavaggi frequenti, soprattutto se venivano utilizzate acque da bucato a base di cloro⁶².

Il consumo interno di fibre tessili artificiali ricevette un vigoroso impulso dalla politica autarchica, inaugurata dal regime nel corso del 1936.

"Il problema di tutta l'industria delle fibre tessili artificiali non è infatti ormai più quello posto in origine, cioè di fabbricare un surrogato di un prodotto tessile di lusso o comunque ricco come la seta naturale, bensì invece quello di preparare prodotti con caratteristiche specifiche e particolari atti a sostituire in genere tutte le fibre naturali. [...] In casi particolari di economie chiuse volontariamente o per imposizione, l'adozione delle fibre artificiali può avere fondamento politico in quanto costituisce un potente mezzo di autarchia economica"⁶³.

⁵⁹G. MORTARA, *Prospettive economiche 1930*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1930, p. 137.

⁶⁰CONFEDERAZIONE GENERALE FASCISTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *L'industria italiana*, cit., p. 465.

⁶¹AC, DB, b. 32, *Relazione di A. Guido presentata al convegno delle fibre tessili in Forlì nel dicembre 1936*.

⁶²AC, DB, b. 31, *Relazione del convegno interconfederale per l'esame delle possibilità di incremento del consumo dei tessuti misti dell'8 ottobre 1936*.

⁶³ASBCI, Sofindit, cart. 291, fasc. 2, *Assemblea generale degli azionisti della Châtillon del 30 marzo 1936*.

La politica autarchica prevedeva "la maggior utilizzazione possibile delle risorse nazionali di materia prima; la maggiore esportazione possibile di manufatti, includenti la maggior percentuale possibile di lavoro nazionale; [...] la necessità di utilizzare largamente ed al meglio gli impianti esistenti; la necessità di mantenere un'occupazione di mano d'opera relativamente costante"⁶⁴. Venne coniata la definizione di "autarchia valutaria" o "autonomia economica", ad indicare la condizione in cui veniva a trovarsi un settore dell'economia, quando si presentava con un avanzo della bilancia commerciale. Il concetto di "autarchia politica" o "autosufficienza economica" fu impiegato, invece, per individuare uno stato limite: qualora si fosse verificata una situazione di particolare emergenza, come una guerra o l'applicazione di sanzioni economiche da parte di altre nazioni, riducendosi a zero l'interscambio con l'estero, l'industria italiana avrebbe dovuto fronteggiare autonomamente i molteplici fabbisogni interni⁶⁵.

Nel complesso del settore tessile, "l'autarchia valutaria" era stata pienamente raggiunta e l'eccedenza delle esportazioni sulle importazioni continuava a salire (nel 1934: 90 milioni di lire, nel 1935: 284 milioni di lire, nel 1936: 525 milioni di lire); inoltre, notevoli progressi erano stati compiuti all'interno dei singoli settori (per esempio il disavanzo della bilancia commerciale laniera era diminuito vistosamente tra il 1934 ed il 1936)⁶⁶. Per quanto riguardava "l'autarchia politica", essa era pressoché totale nelle produzioni di semilavorati e di prodotti finiti; occorreva, invece, portare a soluzione il problema delle materie prime, che venivano importate per una percentuale ancora troppo elevata.

Il governo decise quindi di incentivare, sia all'interno del paese, sia nelle colonie, la fabbricazione e l'impiego di fibre tessili nazionali, quali la lana, il cotone, la seta, la canapa, il lino, le fibre tessili artificiali, il ramia (o ramié), la ginestra, la fibra di gelso (gelsolino o gelsofil), lo sparto. Inoltre, cercò di incrementare l'utilizzo degli stracci e dei peli di coniglio e bovino per particolari produzioni.

Le fibre artificiali, la cui bilancia commerciale era da molti anni in attivo, divennero uno dei principali protagonisti della propaganda autarchica nel campo tessile. Il governo predispose un programma finalizzato ad incrementare l'impiego di

⁶⁴CORPORAZIONE DEI PRODOTTI TESSILI, *Il problema dell'autarchia tessile*. Bozze di stampa, p. 6.

⁶⁵AC, DB, b. 32, *Relazione della Federazione Nazionale Fascista degli Esercenti l'Industria delle Fibre Tessili Artificiali del 9 luglio 1937*; CORPORAZIONE DEI PRODOTTI TESSILI, *Relazione per l'autarchia*, Bozze di stampa.

⁶⁶CORPORAZIONE DEI PRODOTTI TESSILI, *Il problema dell'autarchia tessile*, Bozze di stampa, p. 12.

filati artificiali da parte dei consumatori nazionali, in particolare da parte degli industriali lanieri e cotonieri.

Il 28 gennaio 1937, fu conclusa un'intesa tra gli industriali lanieri ed i produttori di fibre tessili artificiali che stabilì l'impegno, da parte dell'industria laniera a consumare, durante l'anno 1937, 6 milioni di Kg di filato di raion, fiocco di raion e cascami di raion; lo stesso giorno, venne sottoscritto un altro accordo tra gli industriali cotonieri ed i produttori di fibre tessili artificiali che impegnava i primi a consumare il quantitativo di 30 milioni di Kg di fiocco e raion, tra il 1° novembre 1936 ed il 31 ottobre 1937⁶⁷.

Nel novembre 1938, gli industriali lanieri e quelli operanti nel settore dei tessili artificiali stipularono un nuovo accordo, in cui venne sancito l'obbligo per i lanieri di consumare Kg 4.750.000 (3.500.000 Kg per consumo civile, il rimanente per forniture alle amministrazioni militari) di lanital, dal 27 luglio 1938 al 30 giugno 1940. Con tutta probabilità, l'accordo non fu sottoscritto volontariamente dai lanieri, ma venne loro imposto. In seno al Comitato Centrale dell'Autarchia, sorse una difficile controversia che ebbe come protagonisti il presidente della Federazione Lanieri, Leone Garbaccio, ed il presidente della SNIA Viscosa, Franco Marinotti. Molti degli industriali lanieri giudicavano il lanital non adatto a sostituire la lana e troppo costoso, in rapporto ad altri prodotti tessili succedanei della lana, tra i quali le fibre artificiali vegetali raion e cisalfa, la lana meccanica (lana rigenerata di stracci), i cascami di lana, la lana di concia. Dalla lettura del verbale del Comitato Interministeriale dell'Autarchia del 22 aprile 1939, si evince la decisione di imporre, comunque, ai lanieri il rispetto dell'accordo⁶⁸.

Il 6 febbraio 1939, venne emanato un nuovo decreto legislativo volto a disciplinare le miscele di fibre autarchiche nei prodotti tessili destinati al consumo interno⁶⁹. Il decreto stabilì che i filati, i tessuti ed ogni altro prodotto di cotone e di lana, fabbricati dall'industria nazionale, dovessero contenere una percentuale, in peso, di fibre autarchiche non inferiore al 20%. Erano considerate fibre autarchiche,

⁶⁷AC, DB, b. 32, *Intesa fra la Federazione Nazionale Fascista degli Industriali Lanieri, la Federazione Nazionale Fascista degli Industriali Cotonieri e la Federazione Nazionale Fascista degli Esercenti l'industria delle Fibre Tessili Artificiali del 28 gennaio 1937*.

⁶⁸ASBI, DA, cart. 87, fasc. 1, sottofasc. 7, *Verbale del Comitato Interministeriale dell'autarchia del 22 aprile 1939*.

⁶⁹Da notare che, dell'opportunità di fissare l'obbligatorietà delle miscele, si era già discusso in un convegno, alla fine del 1936 (AC, DB, b. 31, *Relazione del convegno interconfederale per l'esame delle possibilità di incremento del consumo dei tessili misti dell'8 ottobre 1936*).

nel caso dei prodotti contenenti cotone, le fibre tessili artificiali, la seta, i cascami di seta, la canapa, il lino, il ramia, il gelsofil, la ginestra; nel caso dei prodotti contenenti lana, il lanital, le altre fibre tessili artificiali, la seta, i cascami di seta, la canapa, il lino, il ramia, il gelsofil, la ginestra, il pelo di coniglio, il pelo bovino⁷⁰.

Il consumo interno di fibre artificiali crebbe notevolmente, passando dalle 20.000 tonnellate del 1934, alle 77.100 del 1937, alle 84.100 del 1938⁷¹.

I provvedimenti emanati dal governo in quegli anni non si limitarono a condizionare il consumo interno di fibre tessili artificiali, ma svolsero un'azione propulsiva anche nei confronti delle esportazioni. Infatti, allo scopo di incrementare le vendite all'estero di manufatti composti da filati artificiali, dal febbraio 1934, il governo aumentò notevolmente i premi all'esportazione⁷².

Nel 1935, il Ministero delle Finanze, considerato che l'industria delle fibre tessili artificiali era uno dei settori più attivi dal punto di vista della bilancia commerciale, avanzò la proposta di allestire, all'interno della Federazione Nazionale Fascista Esercenti Fibre Tessili Artificiali, un ufficio autonomo con il compito di controllare tutte le esportazioni di filati alla viscosa, per quantità e valore, di registrare il movimento valutario per l'intera industria, comunicandolo alla Banca d'Italia, e di concedere l'autorizzazione per le compensazioni; infine, ad esso doveva essere conferita la facoltà di richiedere al Ministero delle Finanze i permessi per l'importazione di cellulosa⁷³.

Nel 1937, in ottemperanza alle direttive imposte dal regime fascista, finalizzate a migliorare la bilancia commerciale del paese, l'industria italiana del raion assunse l'impegno, nei confronti del Sottosegretariato Scambi e Valute, di raggiungere un saldo valutario attivo di 225 milioni di lire⁷⁴.

Ma da quali articoli erano costituite le importazioni e le esportazioni italiane di fibre tessili artificiali? Prima di passare alla descrizione, occorre precisare che le statistiche del commercio internazionale distinguevano i cascami di fibre artificiali

⁷⁰AST, SR, GPT, f. 556, *D.L. del 6 febbraio 1939*. Cfr. FEDERAZIONE NAZIONALE FASCISTA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI, *Per aumentare il consumo dei tessuti autarchici*, Memoria per la corporazione dell'abbigliamento (riunione 6 giugno 1939), Milano, Tipo-litografia Turati Lombardi, 1939.

⁷¹MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. I, cit., p. 182.

⁷²ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Rendiconto Châtillon al 26 febbraio 1934*.

⁷³FLE, APTDR, sez. 22, b. 104, *Appunto per Mussolini dal Ministero delle Finanze del 1935*.

⁷⁴ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 20 marzo 1937*.

dalle fibre artificiali vere e proprie, ma, all'interno di quest'ultime, non consideravano come categorie autonome le fibre corte, ricomprese nella voce cascami, e quelle proteiche, non considerate affatto, sulle quali, quindi, risulta impossibile fare qualsiasi tipo di considerazione.

Nel corso dei primi anni Venti, le importazioni italiane erano composte per la gran parte da filati greggi di qualità superiore, caratterizzati da un titolo fine e quindi molto costosi⁷⁵. Gran parte del raion importato in Italia veniva sottoposto ad operazioni di torcitura, tintura e tessitura ed eventualmente riesportato⁷⁶. Con il tempo diminuì la quota di raion greggio semplice esportato a vantaggio del raion greggio addoppiato o torto e del raion tinto, i quali possedevano un maggior valore aggiunto. Il primato, tra gli articoli esportati, venne, comunque, detenuto, per tutto l'arco del periodo, dalle fibre artificiali gregge semplici in fili, seguite a notevole distanza dalle fibre artificiali gregge addoppiate o torte, da quelle tinte ed, infine dalle fibre artificiali gregge semplici in lamette, vendute all'estero per una percentuale minima⁷⁷.

Nel corso del periodo, i dazi imposti sulle importazioni di filati artificiali crebbero. La prima richiesta degli industriali del settore volta ad ottenere protezione doganale è da far risalire agli anni 1906-1907. La commissione d'inchiesta, designata per valutare l'opportunità di concedere protezione all'industria, respinse la domanda, sostenendo che la fissazione di un dazio sulle importazioni avrebbe permesso ai produttori di mantenere prezzi molto elevati a scapito degli acquirenti. Tra i maggiori consumatori di fibre artificiali vi erano gli industriali cotonieri ed i produttori comaschi di nastri e passamanerie, che, per restare competitivi all'estero, avevano bisogno che il prezzo del filato artificiale non fosse troppo alto⁷⁸.

Con il tempo, il potere contrattuale dell'industria del raion crebbe e, grazie alla pressione esercitata sugli organi governativi, la protezione doganale si fece via via più forte. Nel 1915, la seta artificiale semplice addoppiata o torta non tinta era esentata dal pagamento del dazio, mentre quella tinta era sottoposta ad un dazio di 50 lire-oro al quintale (0,05 lire-oro al Kg); analogo trattamento era previsto per i

⁷⁵G. MORTARA, *Prospettive economiche 1925*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1925, p. 147.

⁷⁶G. MORTARA, *Prospettive economiche 1927*, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1927, p. 120.

⁷⁷Si veda l'allegato I, tabella 6.

⁷⁸Per maggiori ragguagli cfr. B. BIANCHI, *op. cit.*, pp. 122-123.

cascami di seta artificiale, esonerati dal dazio se non tinti, soggetti ad esso se tinti⁷⁹. Negli anni successivi i dazi vennero aumentati.

Tabella 6. Dazi unitari per Kg in lire-oro e lire-carta sui filati artificiali (1922-1934)⁸⁰:

MERCÌ	1922		1926		1934	
	Lire-oro	Lire-carta	Lire-oro	Lire-carta	Lire-oro	Lire-carta
Seta artificiale semplice in lamette	-	-	-	-	-	5,5
Seta artificiale semplice in fili	-	-	-	-	-	5,55-11
Seta artificiale semplice in fili o lamette	1,5	6,16	1,5-3	7,5-15	-	-
Seta artificiale addoppiata o torta	2	8,22	2-3,5	10-17,5	-	7,4-12,85
Seta artificiale tinta	1,75-2,25	7,19-9,25	1,75-2,25- 3,25-3,75	8,75-11,25- 16,25-18,75	-	6,45-8,3- 11,9-13,75
Cascami di seta artificiale	0,25-0,5-1- 1,25	1,03-2,05- 4,11-5,14	0,25-1-1,25	1,25-5-6,25	-	0,9-3,65-4,6

Fonte: MINISTERO DELLE FINANZE, DIREZIONE GENERALE DELLE DOGANE E IMPOSTE INDIRETTE, UFFICIO CENTRALE DI STATISTICA, *Movimento Commerciale del Regno d'Italia nell'anno 1922*, Roma, 1925; Id. *Movimento Commerciale del Regno d'Italia nell'anno 1926*; Roma, 1929; ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Movimento Commerciale del Regno d'Italia nell'anno 1934*, Roma, 1936.

Secondo le cifre riportate dalla Commissione Economica per l'Assemblea Costituente, nel 1938, l'Italia esportava 53.679 tonnellate di fibre artificiali: di esse il 66,19% era costituito da filati di raion, lo 0,04% da fiocco e cascami, il 7,61% da tessuti in fibre tessili artificiali, l'1,21% da tessuti misti con fibre artificiali e il

⁷⁹COMITATO NAZIONALE PER LE TARIFFE DOGANALI ED I TRATTATI DI COMMERCIO, *Tariffa dei dazi doganali del Regno d'Italia coordinata con le voci del Repertorio*, Milano, Hoepli, 1915, p. 162.

⁸⁰Fino al 1930, i dazi venivano calcolati e riscossi in lire-oro; il coefficiente di conversione da lire-oro a lire-carta sopra applicato, pari a 4,11 per il 1922, a 5,00 per il 1926, è stato tratto da: V. ZAMAGNI, *L'industria chimica in Italia dalle origini agli anni '50*, in F. AMATORI, B. BEZZA (a cura di), *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, Bologna, Il Mulino, 1990, pp. 137-139.

24,95% da manufatti vari con fibre artificiali. Nel 1938, l'esportazione di fibre artificiali era pari all'8,7% del totale delle esportazioni italiane e al 28,3% delle esportazioni di prodotti tessili⁸¹.

2.4 L'influenza della pubblicità

Il settore delle fibre tessili artificiali fu, fin dalle sue origini, strettamente legato ai dettami imposti ai consumatori dalla moda. Le maggiori aziende operanti nel settore delle fibre tessili artificiali fecero ricorso a studiati messaggi pubblicitari, al fine di attrarre i potenziali acquirenti. In un'epoca in cui la moda andava assumendo un ruolo fondamentale nell'orientare i gusti dei consumatori, una vincente politica commerciale non poteva prescindere dall'utilizzo della pubblicità.

Per reclamizzare i filati artificiali spesso si fece ricorso alla stampa: numerosi furono i disegni e le foto pubblicati su periodici femminili o per famiglie quali "La moda illustrata", "L'illustrazione Italiana", "Bellezza", "Vita femminile"⁸². Non mancarono le pubblicità d'autore, come ci testimoniano i raffinati *posters* disegnati da Dudovich per l'Italrayon⁸³.

Inizialmente, vennero scelte delle campagne pubblicitarie molto sofisticate, capaci di rievocare alla mente l'idea di una moda raffinata ed élitaria: bellissime modelle e famose attrici dalla *mise* elegante vennero chiamate a reclamizzare le calze Bemberg o il raion della SNIA. Con la seconda metà degli anni Trenta, si assistette ad un radicale cambiamento del messaggio pubblicitario, che divenne più incisivo, ai limiti del provocatorio, accompagnato spesso dalla rappresentazione di operaie combattive, del tricolore e da *slogans* inneggianti la nazione e l'indipendenza economica. Ma tale mutamento non fu soltanto la conseguenza di precise finalità politiche. Le pubblicità

⁸¹La Commissione Economica affermava che il totale delle fibre artificiali esportate nel 1938 era pari al 60% della produzione nazionale. Secondo i nostri calcoli tale valore era del 42,2% (MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. I, cit., pp. 182-183).

⁸² Cfr. l'allegato II.

⁸³Negli anni Cinquanta e Sessanta fu la Bemberg a scegliere pubblicità d'autore, affidandosi al disegnatore René Gruau per promuovere le sue produzioni (*Bemberg e l'arte di Gruau*, Brunello (Varese), Stampa S.p.A., 1995).

iniziarono a proporre, accanto allo stereotipo della donna aristocratica dalla bellezza eterea, modelli femminili nuovi: indossavano abiti e calze di raion donne "comuni", "della porta accanto", esponenti della piccola e media borghesia italiana, in cui molte potenziali consumatrici volevano riconoscersi. Evidentemente il *target* di riferimento per il settore si era ampliato notevolmente, segmentandosi⁸⁴.

In epoca autarchica, le fibre tessili artificiali vennero reclamizzate addirittura sui libri di testo scolastici:

"Come al tempo delle fate: la lana fatta con il latte.

- E per la mia gonna rossa? - La voce di Valeria è crucciata.

- C'è anche la stoffa rossa, eccola: solida, pesante.

- Che bel rosso!

Ma che stoffa è? E' lana?

- Questa volta non ve lo dico. Vediamo che è il più bravo. Seta non è, sembra lana, lana non è. Indovina che cos'è.

- Che sia lanital?

- Sì, sì, dev'essere lanital.

- Mariella e Nando ne hanno sentito parlare dalla maestra.

- Bravi, è proprio lanital, la nuova lana italiana.

- E' vero che si fa col latte?

- Proprio così. E' meraviglioso tutto questo, non ti pare?

- Col latte? Col latte? - ripeté Valeria - Ma dentro il latte non ci ho mai trovato la lana.

- Grullina! Che vuoi capire tu? Ci vogliono le macchine per estrarre dal latte quella sostanza che diventa lana - spiega Nando con sussiego.

- Se fossimo a Roma - riprende la mamma - vi avrei accompagnati alla Mostra del tessile, e allora, sì, che avreste visto cose sorprendenti! Lo sapevate per esempio che le sete artificiali si fanno anche con la cellulosa che si ricava dal legno; con la stessa sostanza che si adopera per fare la carta?

- Dici davvero?...

- Ma che siamo al tempo delle fate?

- E' proprio il tempo in cui l'impossibile diventa possibile, piccoli miei. Gli Italiani sanno compiere miracoli. E' il Duce, però, che ha svegliato in noi la volontà di fare, di arricchire la patria col lavoro.

- E' il Duce, dunque il gran mago! - esclama Mariella, soddisfatta di aver trovato la soluzione del problema.

- Una vocetta squillante fa sobbalzare tutti: Viva l'Italia! Viva il Duce!

- E' Valeria che, salita sopra una sedia, agita un vessillo tricolore, tre strisce sfolgoranti di seta artificiale"⁸⁵.

Ma non ci si limitò al messaggio stampato. Nel corso del 1934, l'Italrayon organizzò una risonante campagna pubblicitaria, in grado di coinvolgere l'intero

⁸⁴M. GAROFOLI (a cura di), *op. cit.*, pp. 20, 22-29, 34-37, 50-51; *Bemberg dal 1925...*, Cinisello Balsamo-Milano, Amilcare Pizzi Editore, 1991, p. 11.

⁸⁵Testo tratto da un libro scolastico, di cui purtroppo non si conosce il titolo, riportato da L. NUTI, R. MARTINELLI, *Le città di strapaese. La politica di «fondazione» nel ventennio*, Milano, Franco Angeli, 1981, pp. 83-84.

territorio nazionale. Nel maggio di quell'anno partì da Milano una speciale carovana automobilistica, composta da tre motrici Fiat 635 e da altrettanti rimorchi, attrezzati in parte a lussuose vetrine ambulanti, in parte a magazzino, in parte per ospitare il personale; la carovana comprendeva anche un furgone Fiat 621 P, adibito a carro cinematografico e radiofonico, che trasmetteva canzoni come "Fili di sole" ed "E' tutto rayon", composte per l'occasione. Il convoglio toccò diverse località del Nord Italia e del Centro, giungendo a Roma nel mese di ottobre; dopo una pausa di tre mesi, il giro riprese nel Centro-Sud. La Presidenza del Consiglio dei Ministri decise di far sostare la carovana nelle principali piazze commerciali del paese, con esclusione di alcuni centri rurali della Lombardia e del Veneto, dove erano presenti rilevanti poli produttivi dell'industria serico-bacologica; per un'analogia ragione venne esclusa dal tragitto la località di Iesi, nelle Marche. In alcuni paesi, come per esempio Littoria, Sabaudia, Predappio, furono distribuiti corredi da sposa e per neonati, camice nere per Balilla e camicette bianche per Piccole Italiane, il tutto rigorosamente in raion⁸⁶.

Fondamentale fu il ruolo giocato dalle mostre ed esposizioni, durante le quali le aziende del settore potevano presentare i loro ultimi ritrovati: nel 1936, ad un'esposizione organizzata a Cesena, venne lanciato un nuovo tessuto composto da lanital, fiocco di raion, canapa, ramié e ginestra, in grado di sostituire perfettamente il cotone⁸⁷.

Per quanto riguarda l'individuazione del *target* di consumatori dei manufatti di seta artificiale, è molto indicativo questo stralcio di una lettera scritta da Luigi Einaudi a Riccardo Gualino:

" [...] Ho avuto occasione di leggere con assai interesse il suo recente libro, e la lettura mi induce - profittando della opportunità che Ella deve avere di riflettere anche problemi di carattere diverso da quelli che hanno attirato la sua attenzione prevalentemente in materie economiche - a porle un quesito. Il quesito deriva da qualche cosa che ho scritto nell'ultimo fascicolo della mia rivista, La Riforma Sociale, di cui le faccio mandare una copia, intorno alla mutazione della domanda di beni conseguente la guerra. A me è parso cioè di poter affermare che la guerra aveva dato importanza ai bisogni di nuove classi, le cui condizioni economiche si erano, poco o molto, migliorate. Al luogo delle vecchie classi signorili e medie si sostituirono classi di nuovi ricchi e classi di contadini ed operai, le cui condizioni economiche migliorate li rendevano insofferenti alle antiche abitudini modeste di vita. Ma

⁸⁶ACSR, PCM, 1934-1936, 3.1.10/851.

⁸⁷AC, DB, b. 32, *Convegno interconfederale per l'esame delle possibilità di incremento del consumo dei tessuti misti dell'8 ottobre 1936*.

contro le teorie di alcuni i quali sostenevano che queste nuove classi avevano imitato le classi signorili e medie a cui succedevano, aumentando la domanda dei beni medesimi che erano prima in minor misura richieste da queste classi decadute, io sosterrai la tesi che le nuove classi arricchite o elevatesi, avevano accresciuta la domanda di quei beni medesimi che costituivano prima il loro ideale di vita. Se la mia ipotesi si apponga alla verità o non, è cosa che è bene decidano i lettori. Io volevo chiederle: l'esperienza che lei probabilmente ha intorno alla composizione delle classi le quali massimamente compravano la seta artificiale è tale da farle ritenere che la domanda di essa sia dovuta a spirito di imitazione delle classi basse elevatesi in rapporto alle classi alte, o piuttosto al desiderio delle classi basse medesime, bisogno non prima potuto soddisfare? Ciò potrebbe avere un'importanza nel giudizio intorno alla permanenza e l'estensione della domanda di seta artificiale. Vedo che Ella è ottimista al riguardo. Io non oserei esserlo altrettanto, perché propenderei a ritenere che, a mano a mano che gli uomini salgono, ritornano a desiderare il possesso di merci genuine. Ma che cosa è una merce genuina? Questo è un altro problema delicato, intorno a cui non sempre le idee sono molto chiare"⁸⁸.

Il ragionamento di Einaudi, forse un po' farraginoso, contiene una tesi indubbiamente interessante. E' possibile, infatti, che la domanda di seta artificiale fosse stata, inizialmente, espressione dei bisogni della classe dei nuovi arricchiti. Ma il pessimismo dell'economista riguardo lo sviluppo del consumo di filati artificiali non trovò conferma, per due principali motivi. In primo luogo, una maggiore diffusione dei filati artificiali, come si è già detto, fu possibile grazie ai progressi qualitativi che li caratterizzarono. Gradualmente, le fibre artificiali non furono più dei semplici prodotti succedanei delle fibre naturali, ma si imposero come merci ad esse complementari. Secondariamente, con il tempo, anche i ceti meno abbienti poterono acquistare articoli di rayon, grazie alla netta diminuzione dei loro prezzi; le fibre tessili artificiali ed i tessuti con esse prodotti divennero veri e propri beni di consumo di massa.

⁸⁸FLE, ALE, sez. 2, b. Riccardo Gualino, *Lettera di Luigi Einaudi a Riccardo Gualino del 23 dicembre 1931*.

PARTE SECONDA

IL SETTORE

CAPITOLO I

Gli imprenditori ed il *management*

1.1 Riccardo Gualino: l'"immaginifico" speculatore

Durante il primo trentennio del XX secolo, Riccardo Gualino fu uno degli industriali più attivi del nostro paese. Il suo nome viene facilmente ricollegato a quello della SNIA, la società che egli costituì, nel 1917, a Torino per esercitare il commercio marittimo tra Italia e Stati Uniti e che, dopo qualche anno, fu convertita alla produzione di fibre tessili artificiali. Ma egli operò in molti altri settori, dal cementiero all'edile, dall'editoria al dolciario, dalla chimica alla cinematografia. Gualino fu anche uno dei principali protagonisti del mercato finanziario italiano e d'oltralpe, come testimoniano le tre fallite scalate al Credito Italiano, le vicende relative alla Banca Agricola Italiana, i rapporti intercorsi con la banca francese Oustric. Ma Gualino non si interessò soltanto al mondo economico: fu anche un grande amante delle arti, della letteratura, della musica, della danza, del teatro, e soprattutto delle arti figurative, la pittura e la scultura.

Riccardo Gualino nacque a Biella il 25 marzo 1869, decimo di dodici figli di un benestante orefice⁸⁹. Trascorse l'infanzia nella casa biellese, ricevendo un'educazione di impronta cattolica; frequentò il ginnasio e, durante l'adolescenza, si appassionò alla lettura dei romanzi di avventura di Dumas, Verne ed alla poesia di d'Annunzio e di Carducci⁹⁰; a quest'ultimo si ispirò nel comporre una raccolta di poesie dal titolo di "Domus Animae". Raggiunti i diciassette anni, si trasferì a Sestri Ponente per

⁸⁹R. GUALINO, *Frammenti di vita e pagine inedite*, Roma, Famija Piemonteisa, 1966, pp. 7 e sgg.

⁹⁰Sul carteggio tra Gualino e d'Annunzio cfr. G. TESIO, *Un carteggio inedito tra Gabriele D'Annunzio e Riccardo Gualino*, in "Studi Piemontesi", vol. VIII, marzo 1979, pp. 182-188.

impiegarsi nell'azienda del cognato Attilio Bagnara, che importava legname dalla Florida. Lavorò inizialmente nella segheria di Sestri, poi, si occupò degli sbarchi e spedizioni nel porto di Genova e, sebbene frequenti contrasti lo opponessero al cognato, l'esperienza maturata in quegli anni si rivelò di grande utilità, per gli affari che egli intraprese successivamente⁹¹.

Dopo aver concluso il servizio militare, ritornò a lavorare nell'azienda del cognato per un periodo di due anni circa, con la mansione di viaggiatore, venendo retribuito con una percentuale sulle vendite. Nel 1901, abbandonò definitivamente il Bagnara e si impiegò come procuratore presso la casa Lucchini di Milano, importatrice di legname di abete dalla Carinzia e dal Tirolo; vi rimase due anni. Nel frattempo si era laureato in giurisprudenza presso l'Università di Genova.

Terminata l'esperienza milanese, Gualino divenne rappresentante autonomo dell'azienda del cugino Tancredi Gurgo Salice di Casale Monferrato, il quale operava nel settore del cemento armato e dei nuovi materiali da costruzione, e collaborò con altre aziende, sia italiane, sia straniere. Insieme ai Gurgo Salice, Gualino costituì, nel 1906, la Unione Italiana Cementi. Nel 1912, quando si verificò una crisi di sovrapproduzione nel settore, la Unione Italiana Cementi si pose alla guida di un cartello, il Sindacato Italiano Calci e Cementi, unica alternativa di rilievo alla potente Italcementi dei Pesenti⁹².

Nel frattempo Gualino aveva avviato altre iniziative. Nel marzo 1905, era sorta la Riccardo Gualino e C., avente per oggetto l'industria ed il commercio del legname e del cemento; nel 1907, aveva fondato, a Casale Monferrato, una società con lo scopo di "sfruttare foreste, comprare, lavorare e vendere legnami". L'azienda era stata dotata di un capitale di 2 milioni di lire ed operava sotto la ragione sociale di Industria e Commercio Legnami.

Nel 1908, le due società si fusero, dando origine alla Società Anonima Riccardo Gualino, dotata di un capitale di 5 milioni di lire; l'azienda comperò una tenuta a

⁹¹"Il tempo trascorso con lui mi fu, comunque, assai vantaggioso. Compresi l'importanza e le possibilità di un porto, pensai alle altre terre, più in là, oltre i mari, sentii che il cammino del successo è lento e duro" (R. GUALINO, *Frammenti di vita e pagine inedite*, cit., p. 24). Per i rapporti intercorsi tra Riccardo Gualino ed il cognato Attilio Bagnara si veda la ricca documentazione conservata presso: ACSR, SPD, CR, b. 102.

⁹²F. CHIAPPARINO, *Gualino in Europa orientale (1908-1915)*, in D. BIGAZZI, F. RAMPINI (a cura di), *Imprenditori italiani nel mondo. Ieri e oggi*, Milano, Libri Scheiwieller, 1996, p. 107.

Conca, nella Corsica meridionale, per lo sfruttamento del legname, ma l'affare non si rivelò proficuo⁹³.

Tra il 1908 ed il 1914, Gualino cercò di ampliare le sue attività a livello internazionale e, per realizzare i nuovi investimenti, chiese ed ottenne finanziamenti dalla Banca Sella, dalla Banca Agricola Industriale di Casale Monferrato, dalla Banca de Fernex, dalla Banca Popolare di Novara, dalla Banca Commerciale, dal Banco di Napoli e dalla Società Bancaria Italiana⁹⁴.

Nel 1908, egli intraprese un grandioso progetto all'estero, finalizzato allo sfruttamento delle foreste dei Carpazi orientali, nella regione compresa tra la Transilvania astro-ungarica e la Romania. Acquistò i terreni dal governo rumeno, vi fece costruire una ferrovia di trenta chilometri in grado di collegare la stazione ferroviaria al cantiere dove avevano luogo le operazioni di raccolta e segatura del legno, che misurava ben tre milioni di metri quadrati. Una seconda ferrovia collegava il cantiere ad un piazzale più elevato dove giungevano i tronchi dalle diverse zone della foresta, a loro volta collegate al piazzale da linee teleferiche. L'opera fu completata con la costruzione di ponti, gallerie, due segherie, le abitazioni degli operai e degli impiegati, scuole, un ospedale. Ultimata la costruzione, Gualino decise di cedere l'intera azienda forestale ad un gruppo finanziario inglese, cui era a capo Augustin Chamberlain⁹⁵, ma l'accordo naufragò. La situazione si aggravò in seguito allo scoppio della guerra italo-turca, che condusse al divieto di attraversamento dello stretto di Dardanelli; nonostante ciò Gualino continuò l'attività, seppur riducendo la produzione per mancanza di sbocchi. La guerra romeno-tedesca, infine, provocò gravissimi danni all'azienda e costrinse Gualino a cederla ai suoi finanziatori stranieri ed italiani, ad un prezzo irrisorio.

⁹³La Società Anonima Riccardo Gualino venne posta in liquidazione nel 1920. (M. SPADONI, *Le dinamiche patrimoniali del gruppo SNIA Viscosa durante la gestione Gualino (1917-1930)*, in 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), Bari, Cacucci, 1998, p. 531). Cfr. F. CHIAPPARINO, *Gualino in Europa orientale (1908-1915)*, cit., p. 108; N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, Napoli, Prismi, 1998, pp. 19-25.

⁹⁴F. CHIAPPARINO, *Gualino in Europa orientale (1908-1915)*, cit., pp. 112-114; C. BERMOND, *Formazione e dissoluzione di un patrimonio industriale e finanziario nel primo trentennio del secolo XX: il trust Gualino*, in SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI DELL'ECONOMIA, *Tra rendita e investimenti. Formazione e gestione dei grandi patrimoni in Italia in età moderna e contemporanea*, cit., nota a p. 500.

⁹⁵Augustin Chamberlain sarebbe poi divenuto il ministro degli esteri inglese (F. CHIAPPARINO, *Gualino in Europa orientale (1908-1915)*, cit., p. 114).

Un altro affare intrapreso, contemporaneamente, da Gualino a Listwin, nell'Ucraina occidentale, prevedeva la costruzione di impianti per la lavorazione del legno ottenuto dallo sfruttamento dei numerosi boschi di querce, roveri e pini esistenti nella regione. Anche in questo caso Gualino non si limitò all'organizzazione dell'aspetto puramente produttivo dell'attività, ma eresse una scuola, mise a disposizione della comunità ucraina un servizio sanitario di base, costruì una rete ferroviaria, iniziò lavori di bonifica del territorio. La grande guerra prima, la rivoluzione russa poi condussero alla distruzione e confisca del complesso industriale allestito da Gualino.

La guerra fece sfumare anche il progetto più ambizioso intrapreso da Gualino in questi anni: l'acquisto di un'area di più di 2,5 milioni di metri quadrati sull'isola di Golodaj, localizzata nella città di San Pietroburgo. In accordo con un gruppo finanziario anglo-canadese, l'imprenditore biellese attuò una sopraelevatura del terreno per prevenire eventuali inondazioni e vi costruì in breve tempo ben tredici palazzi. Fu un successo. La popolazione applaudette la "Nuova Pietroburgo", ma Gualino dovette presto abbandonare la speculazione immobiliare, sempre a causa della guerra.

Le perdite derivanti dalle attività internazionali di Gualino ricaddero sulla Società Anonima R. Gualino che, dietro la mediazione della Banca d'Italia, venne posta sotto la diretta amministrazione dei suoi creditori (Società Bancaria Italiana, Banca Agricola Industriale, Banca Sella, Banca de Fernex), con cui risultava indebitata per una cifra compresa tra i 50 e i 60 milioni di lire⁹⁶. Ma Gualino riuscì a risollevarsi in breve tempo, grazie al suo fiuto per gli affari ed all'appoggio da parte di vecchi e nuovi *partners*.

Stabilitosi nuovamente a Morano sul Po, Gualino incominciò a produrre cemento e a fornire legname per l'economia di guerra. Quello dei trasporti marittimi gli parve un settore di grande interesse, in seguito al rialzo dei noli dovuto al conflitto bellico. Vi iniziò ad investire a partire dal 1914, anno di costituzione della Società Marittima e Commerciale Italiana; l'azienda prese a noleggiare alcune navi, con contratto mensile, allo scopo di importare merci dagli Stati Uniti⁹⁷. Ciò fu reso possibile grazie al contributo finanziario di Giovanni Agnelli che gli accordò fiducia per le prime aperture di credito. Ebbe inizio tra i due un sodalizio che si mantenne stabile per anni

⁹⁶F. CHIAPPARINO, *Gualino in Europa orientale (1908-1915)*, cit., p. 117.

⁹⁷V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino, Utet, 1971, p. 186.

e che li portò non solo ad intrattenere frequenti rapporti commerciali, ma a stringere una "calda amicizia"⁹⁸.

Risale al luglio 1917 la costituzione della SNIA, Società di Navigazione Italo-Americana. Nel maggio di quell'anno una delegazione, di cui facevano parte anche Francesco Saverio Nitti ed il sottosegretario agli esteri Borsarelli di Rifreddo si era recata a Washington per fissare il fabbisogno nazionale di carbone (800.000 tonnellate) e di naviglio (2.000.000 di tonnellate)⁹⁹. La SNIA riuscì ad accordarsi con il governo italiano, assicurandosi un contratto per il trasporto di 40.000 tonnellate di merci varie, tra cui soprattutto carbone e grano, di provenienza americana.

Gualino, trovatosi nell'impossibilità di noleggiare navi italiane, perché requisite in blocco dallo stato, acquisì una società statunitense, la International Shipbuilding Company, che organizzò la produzione di motovelieri di legno nel Texas.

Nel corso dei suoi primi anni di attività, La SNIA aveva ottenuto significativi utili, ma ben presto si trovò in difficoltà. La fine delle ostilità aveva avuto come conseguenza un vero e proprio crollo dei noli marittimi, mentre le spese per gli equipaggi e quelle di navigazione avevano subito un forte rincaro. La società, inoltre, risentiva pesantemente gli effetti dell'aumento del valore del dollaro rispetto alla lira, avendo precedentemente impiantato i cantieri produttivi negli Stati Uniti. Ad aggravare lo stato delle cose erano poi intervenuti lo sciopero degli operai americani del settore carbonifero ed il provvedimento di *embargo* deciso dal governo statunitense che provocò l'immobilizzo delle navi della SNIA, le quali trasportavano grandi quantità di carbone¹⁰⁰.

Per tentare di risolvere la grave crisi che colpì la società, nel 1920, Gualino decise di estenderne l'oggetto alle fibre tessili artificiali, al cemento ed ai prodotti chimici, per poi, successivamente, concentrarne l'attività al settore dei filati artificiali. In linea con questa evoluzione il nome originario venne mutato in SNIA, Società di Navigazione Industria e Commercio, ed ancora trasformato, nel 1922, in quello di SNIA Viscosa, Società Nazionale Industria Applicazioni Viscosa¹⁰¹.

⁹⁸R. GUALINO, *Frammenti di vita e pagine inedite*, cit., p. 51. Sui rapporti intercorsi tra Riccardo Gualino e Giovanni Agnelli cfr. il successivo § 1.2.

⁹⁹V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte dalla grande crisi ad oggi*, Torino, Cassa di Risparmio di Torino, 1977, p. 187.

¹⁰⁰M. SPADONI, *La SNIA 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, in "Nuova Economia e Storia", n. 1, 1997, p. 72.

¹⁰¹Sulle vicende relative alla SNIA Viscosa ed alle altre società che operarono nel settore delle fibre tessili artificiali cfr. i successivi capitoli II e III.

L'azienda nel corso degli anni continuò la sua espansione, divenendo uno dei quattro maggiori produttori europei con il francese Comptoir des Textiles Artificiels (CTA), l'inglese Courtaulds e la tedesca Glanzstoff¹⁰².

Nonostante il suo principale interesse fosse la produzione di filati artificiali, negli stessi anni, Gualino si interessò ad altre attività. Nel 1920, fece il suo ingresso nel settore dolciario, prendendo parte all'aumento di capitale, da 1 a 8 milioni di lire, realizzato dalla S. A. Cioccolato Bonatti, una piccola azienda milanese¹⁰³. Nel 1922, un anno di forte crisi per il settore, che risentì il contraccolpo delle difficoltà del sistema bancario, si verificò un significativo avvicendamento ai vertici società: Ferdinando Bonatti si dimise dalla carica di amministratore delegato per assumere quella di direttore generale e venne sostituito da Ferdinando Ravazzi e Luigi Piazza, uomini fedeli a Gualino.

Successivamente, Gualino assunse il controllo dell'antica e prestigiosa azienda torinese S.A. Michele Talmone che, alla fine del 1918, era entrata in possesso di un'altra nota marca di cioccolato, la Moriondo e Gariglio ed infine della S.A. Fabbriche Riunite Gallettine Biscuits ed Affini, la maggiore società italiana di biscotti, avente sede a Torino. Anche qui gli uomini di Gualino ricoprirono le massime cariche societarie: Rino Colombino, cognato di Gualino e poi amministratore delegato dell'UNICA, Luigi Piazza, Ferdinando Ravazzi, i fratelli Gurgo Salice, l'avvocato Enrico Craveri, poi sindaco dell'UNICA, Alberto Gioannini, futuro liquidatore del patrimonio del finanziere.

La S.A. UNICA, Unione Nazionale Industrie Cioccolato e Affini nacque il 5 settembre 1924, con un capitale di 1 milione di lire, sottoscritto per metà da Gualino e per il resto da Ferdinando Ravazzi ed Enrico Craveri; il capitale sociale venne aumentato, dopo pochi giorni, a 50 milioni di lire. Nel 1925, l'UNICA incorporò la società Bonatti e l'operazione, forse per il modo in cui venne condotta, portò alla rottura del rapporto tra Gualino e Bonatti. Le società Gallettine Biscuits e Moriondo e Gariglio, invece, vennero messe in liquidazione rispettivamente nel 1926 e nel 1927, ma cedettero i loro marchi all'UNICA. Altre piccole imprese operanti nel

¹⁰²Per le società straniere del settore, si veda più avanti il § 2.5.

¹⁰³Sull'attività svolta da Gualino nel comparto dolciario, in particolare nella gestione dell'UNICA, cfr. F. CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana negli anni Venti: Gualino e l'Unica (1924-34)*, in "Annali di storia dell'impresa", n. 5-6, pp. 323-373.

comparto dolciario vennero nel frattempo assorbite: la Dora Biscuits di Torino, affiliata della Gallettine Biscuits, e la S.A. Industria Dolciumi e Affini (IDEA).

L'intento di Gualino era quello di costituire un polo industriale di dimensioni consistenti per fronteggiare la più potente concorrenza straniera, dotata di grandi organismi produttivi e di un alto grado di concentrazione. In Italia il settore dolciario era costituito da una miriade di piccole aziende che facevano uso di una tecnologia piuttosto arretrata e che si indirizzavano ad un segmento di mercato di dimensioni limitate e ciò in conseguenza sia dell'esiguo potere d'acquisto della popolazione, sia delle forti imposizioni fiscali che gravavano sulle importazioni di cacao e sulla fabbricazione dello zucchero.

Gualino aveva in programma di "fare del cioccolato un alimento", di estenderne l'impiego alle classi medie e, per questo motivo cercò di contrarre il più possibile i costi di produzione, al fine di abbassare i prezzi di vendita, contrastando la tendenza espressa da altri imprenditori del settore tra i quali i Buitoni che, alla guida della Perugina, fabbricavano, invece, in quantità limitate ed a costi piuttosto elevati, un prodotto "di lusso", che pochi potevano permettersi di acquistare. Come nel caso dell'industria delle fibre tessili artificiali, anche per il comparto dolciario l'imprenditore biellese cercò di realizzare un modello di consumo di massa.

Perseguendo il tentativo di costituire un'industria fortemente integrata e dalle dimensioni tali da creare consistenti economie di scala, Gualino finì con il commettere gravi errori gestionali e con il sopravvalutare la reale capacità di assorbimento del mercato. Non gli riuscì di ridurre i costi come avrebbe voluto; infatti, la manodopera impiegata, sebbene soprattutto femminile, non era a buon mercato come nel settore tessile. A tali imprevisti, si aggiunsero le difficoltà sopraggiunte per la politica di rivalutazione della lira, che impedì all'UNICA di penetrare in alcuni mercati esteri, e la forte tassazione decisa dal governo, il quale si ostinava a penalizzare settori ritenuti non strategici. Gli impianti risultarono così sovradimensionati e l'UNICA, incapace di collocare l'eccedenza produttiva, si trovò presto in crisi.

Ciò nonostante, la società estese i suoi interessi ad altri comparti del settore alimentare nel tentativo di costituire un unico colossale gruppo in grado di sfruttare le sinergie derivanti dalla presenza di organismi economici aventi strategie commerciali e paradigmi tecnologici comuni. Così, dal 1926, l'UNICA intrattenne rapporti d'affari con l'azienda vinicola Cinzano, insieme alla quale costituì una

società con sede a Londra. L'UNICA si accordò sempre con la Cinzano e la appoggiò nell'acquisto della Florio, la maggior azienda italiana produttrice di vino Marsala. Le due *partners* rilevarono altre due società del settore, la Ingham Whitaker e la Woodhouse e C.; l'operazione approdò alla costituzione della SAVI Florio Ingham Whitaker Woodhouse e C., società dotata di un capitale sociale di 50 milioni di lire, a maggioranza Cinzano, e con una partecipazione dell'UNICA del 29%.

L'UNICA finì con l'essere coinvolta nel gioco di partecipazioni incrociate e speculazioni al rialzo posto in atto da Gualino, con il contributo della Banca Agricola Italiana, l'istituto bancario posto sotto il suo diretto controllo.

Riccardo Gualino, insieme a Giovanni Agnelli, aveva assunto il controllo azionario della Banca Agricola Italiana ai primi del 1921¹⁰⁴. Di lì a poco l'istituto di credito incorporò la Banca Agricola Industriale di Casale Monferrato, che, come si è detto, aveva sostenuto diverse iniziative imprenditoriali di Gualino, nel periodo precedente la guerra mondiale, subendo consistenti perdite.

A metà degli anni '20, il sistema di imprese costituito da Gualino e finanziato grazie alla Banca Agricola Italiana abbracciava moltissime società: il gruppo SNIA Viscosa, comprendente, oltre alla SNIA, anche il Setificio Nazionale Reggio Rieti e Passigli, l'Unione Italiana Fabbriche Viscosa, la Società Italiana Seta Artificiale, i Calzifici Italiani Riuniti, la Società Italiana Seta Artificiale, la Società Nazionale Industria Zolfi, la Manifattura di Altessano, gli Stabilimenti di Rumianca; ed ancora l'Unione Italiana Cementi; l'UNICA; la Fabbrica Italiana Pianoforti; la Società Marittima e Commerciale Italiana; la Società Sovvenzioni e Sconti¹⁰⁵; il Credito Piemontese, l'Unione Finanziaria; la Banca de Fernex.

"La caratteristica fondamentale dell'impero Gualino, o meglio della sua disordinata aggregazione di imprese, fu l'eterogeneità e la mancanza di integrazione fra tali iniziative. [...] La "società madre" per le attività di Gualino in effetti non ci fu mai e tra la seta artificiale, il cemento, le calzature, il cioccolato, l'unico elemento di integrazione fu di fatto quello finanziario, ovvero la comune appartenenza ad un unico ed intrecciato giro di partecipazioni, debiti e speculazioni¹⁰⁶.

¹⁰⁴C. BERMOND, *op. cit.*, pp. 505-506.

¹⁰⁵La Società Anonima Sovvenzioni e Sconti era una finanziaria che raccoglieva il denaro proveniente dalla Banca Agricola Italiana per finanziare le molteplici attività di Gualino. Essa fu operativa fino al 1926, quando fu sostituita dalla Società Agricola Industriale Italiana, affiancata, nel 1928, dalla Holding Italiana (*Ibidem*, p. 511).

¹⁰⁶L. SCARAFILE, *Un colosso dell'industria chimica: la SNIA da Gualino a Marinotti*, Facoltà di Economia, Università Commerciale L. Bocconi di Milano, a.a. 1997-1998, rel. prof. F. Amatori, pp. 60-61.

Per l'impero di Gualino, la crisi, che farà presagire il definitivo crollo, avvenuto dopo il 1929, iniziò a delinarsi a partire dal provvedimento di rivalutazione monetaria, posto in atto dal regime fascista nel tentativo di arginare l'inflazione galoppante.

Gualino, nonostante la recessione determinata da "quota novanta", non ridimensionò i suoi programmi, anzi continuò ad investire e ad ampliare le imprese industriali in suo possesso. Ad esempio, l'UNICA potenziò la sua rete distributiva, allo scopo di ridurre i profitti degli intermediari, dal momento che i margini di guadagno si erano notevolmente ridotti. Aumentò così il numero dei negozi gestiti direttamente dall'azienda dolciaria che, da 96 nel 1926, passarono a ben 332 nel gennaio 1928.

Il ristagno della domanda interna e le difficoltà nell'esportazione, l'accresciuto peso dei costi fissi, le ingenti spese fiscali e doganali, il crollo generale dei prezzi costrinsero, infine, sia l'UNICA, sia la SNIA Viscosa, entrambe specializzate, come si è detto, in una produzione di massa, ad un ridimensionamento dei programmi.

A peggiorare la situazione finanziaria dell'imprenditore biellese intervennero le speculazioni azzardate compiute in Francia. Nel 1926, Gualino, come si vedrà più approfonditamente oltre, aveva deciso di inserire nel mercato d'oltralpe una *tranche* di azioni SNIA e per questa operazione aveva fatto ricorso all'intermediazione della banca Oustric, entrando in contatto con Albert Oustric. La conseguenza di questo incontro fu che Gualino investì nella banca parigina, attiva in diversi settori, ed in alcune società da esse controllate.

Nonostante una certa ripresa congiunturale alla fine degli anni '20, il crollo delle imprese di Gualino fu inevitabile. Mentre in borsa le azioni SNIA erano soggette a fortissimi ribassi, il finanziere si accinse a liquidare la maggior parte del suo portafoglio di titoli francesi. Nel frattempo, la Banca Agricola Italiana si vide costretta a chiedere con urgenza il supporto della Banca d'Italia, che intervenne con un bonifico di 200 milioni. La situazione precipitò negli ultimi mesi del 1930, quando la Banca Oustric, coinvolta nella rovina delle *Chaussures Françaises*, fallì.

"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* sia per le

drastiche decisioni che sarebbero seguite da parte delle autorità governative italiane nei confronti dell'imprenditore biellese"¹⁰⁷.

Il crollo dell'istituto bancario privò Gualino dell'appoggio della Banca d'Italia, in quanto erano venute meno le garanzie in titoli e cambiali concesse, a suo favore, dall'Oustric¹⁰⁸.

Riccardo Gualino venne arrestato alle ore 22 del 20 gennaio 1931 e, due giorni dopo, la Commissione per il confino di Torino lo condannò a cinque anni di soggiorno forzato nelle isole Eolie "avendo con la sua attività recato grave nocimento all'Economia Nazionale"¹⁰⁹. La pena fu ridotta a meno di due anni che egli trascorse, insieme alla moglie Cesarina, a Lipari¹¹⁰.

Ma quali motivi spinsero Mussolini ad adottare un provvedimento così severo nei confronti di Riccardo Gualino, che sicuramente non era stato il solo imprenditore a condurre speculazioni azzardate, procurando dissesti all'economia nazionale?

Gualino cercò, almeno inizialmente, di instaurare un rapporto amichevole con il Duce, lo mise al corrente dei suoi affari, gli promise il raggiungimento di traguardi importanti nell'industria delle fibre tessili artificiali¹¹¹. Al tempo stesso, però Gualino frequentava Lionello Venturi, critico d'arte apertamente antifascista¹¹², si circondava di artisti di area liberal-democratica, tra cui Felice Casorati, Gigi Chessa e Carlo Levi, rifiutava di aderire al "Novecento", un comitato di chiara impronta fascista presieduto da Margherita Sarfatti, che raggruppava gli esponenti più illustri della cultura dell'epoca¹¹³. Il regime sospettava anche che l'imprenditore biellese avesse finanziato due giornali francesi, il "Corriere degli Italiani" e "l'Informatore",

¹⁰⁷C. BERMOND, *op. cit.*, p. 513.

¹⁰⁸F. CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana negli anni Venti: Gualino e l'Unica (1924-1934)*, cit., pp. 360-363. Cfr. anche C. BERMOND, *op. cit.*, p. 522.

¹⁰⁹ACSR, CP, b. 514.

¹¹⁰M. FINI, *Per una biografia di Riccardo Gualino come capitano d'industria*, in *Dagli ori antichi agli anni '20. Le collezioni di Riccardo Gualino*, Milano, Electa, 1982, pp. 253-256.

¹¹¹"In occasione del nostro colloquio avevo detto a V.E. che mi ripromettevo di raggiungere, entro alcuni anni, una produzione annua del valore di 1 miliardo, dando lavoro a 50.000 operai [...] spero che V.E. noterà che io sto rapidamente dando esecuzione alla promessa fatta un anno addietro e che oggi riconfermo, di portare, entro pochi anni, il nostro Paese ad essere, forse per la prima volta, non secondo ad altri in una grandissima industria nella quale ha possibilità e diritto di primeggiare [...]" (ACSR, PCM, 1924, 3/8/527, *Lettera di Gualino a Mussolini del 6 gennaio 1924*).

¹¹²Nel 1931, Lionello Venturi si rifiutò di giurare fedeltà al fascismo e per questa sua espressione di dissenso venne allontanato dall'insegnamento universitario.

¹¹³A. MAZZOLI, *Chierici e traditori*, in L. FERRARIO, A. MAZZOLI (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, Milano, Istituto Mides-Trau, 1984, p. 23.

entrambi apertamente antifascisti, ed avesse anche contattato ed aiutato, a Parigi, alcuni dissidenti del regime, fuoriusciti dal paese¹¹⁴.

Inoltre, Gualino fu uno dei pochi industriali che espresse assai duramente e apertamente il suo dissenso nei confronti della politica di rivalutazione monetaria. Il 28 giugno 1927, egli scrisse una lettera, ormai ben nota, a Mussolini:

"Eccellenza,

Il Dott. Guido Letta, a nome di V.E., è venuto oggi a chiedermi quali saranno, a mio avviso, le ripercussioni determinate dalla rivalutazione della lira. Egli mi ha detto che V.E. desidera conoscere la verità, qualunque essa sia, e mi ha chiesto di mettere eventualmente per iscritto le mie informazioni. A lui ho risposto verbalmente; a V.E. scrivo con l'abituale sincerità quello che desideravo comunicarle a voce, quando negli scorsi mesi ripetutamente chiesi di parlarLe.

Ritengo errata la politica di rivalutazione della lira ultimamente seguita: disastroso un eventuale aggravio futuro. Dico errata non nel senso che non la si possa effettuare poiché una rivalutazione anche maggiore dell'attuale è tecnicamente ottenibile, ma bensì errata per il benessere della Nazione: il solo che possa starci a cuore. Credo fermamente che la politica monetaria attuale condurrà il Paese ad una gravissima crisi. [...] Il discorso di Pesaro fu vantaggioso in quanto mutò, con un capovolgimento psicologico interessantissimo, la posizione speculativa sui cambi e riportò rapidamente la lira ad un limite di prezzo più adeguato al suo effettivo valore; fino a quel momento fu quasi unanime il plauso, ma dacché la sterlina discese al di sotto del corso di circa Lit. 120, non ho udito che preoccupazioni e previsioni oscure, ed ormai la crisi si avvia a tale gravità che temo avrà ripercussioni profonde non soltanto sulla economia italiana, ma anche sulla forza politica del Regime.

D'altronde rifletta un momento: i titoli italiani privati hanno ormai perso nel loro complesso circa 50 miliardi su 100 circa di valutazioni precedenti; i titoli pubblici hanno perso altri 15 miliardi; i terreni, le case valgono la metà e non trovano compratori; gli operai e gli agricoltori incassano molto meno di prima per riduzioni di paghe, di cottimi e specialmente di giornate di lavoro, la disoccupazione su vastissima scala si profila minacciosa. Ciò che è peggio, si diffonde per tutta l'Italia industriale, commerciale ed agricola un tale senso di scoramento, di inquietudine, di diffidenza sul futuro, che oggi si trovano soltanto persone disposte a vendere, nessuna a comprare. [...]

Le industrie entrano appena ora in una crisi estremamente dura, dalla quale usciranno mutilate, assogettate totalmente o parzialmente allo straniero, per vivere in futuro una loro piccola vita di aziende nazionali. Sta tramontando il grande sogno della bella Italia industriale e marittima nella quale le fabbriche potessero (come d'altronde ben potevano prima della guerra le fabbriche inglesi e belghe) produrre, trasportare e vendere i loro prodotti dappertutto nel mondo, utilizzando l'opera di cittadini italiani lavoratori qui in patria materia prima comprata all'estero ed all'estero rispedita manifatta. Invece, più cresceremo di numero e più saremo di nuovo costretti a mendicare lavoro per il mondo. Il livello interno della vita sarà riportato al limite mediocre di anteguerra; ritornerà la miseria nelle vallate venete, dalle quali era discesa la manod'opera, rimasta nelle pianure qualche anno e che ora riprende dolorosamente il ritorno al Paese natìo. Ed allora io mi chiedo: perché si fa questo? per quale vantaggio della Nazione? [...]

Consenta V.E. che io spinga la sincerità fino ad osservare che d'altra parte non poca responsabilità ha preso il Governo verso i cittadini quando li ha consigliati e spronati a

¹¹⁴ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettere anonime del giugno, luglio, agosto e settembre 1927; Lettera di smentita di Gualino a Mussolini del 23 settembre 1927; Nota informativa anonima del 23 gennaio 1931; Lettera anonima del 29 gennaio 1931.*

seguire vie opposte all'attuale. Pensi che gli industriali furono consigliati ad aumentare gli impianti per accrescere le esportazioni e ripetutamente per ciò elogiati; poscia consideri che oggi vengono puniti proprio quelli che seguirono le direttive di allora del Governo. Essi si trovano oggi con case svalutate in confronto a debiti rivalutati, con impianti grandiosi, fabbricati e pagati colla sterlina ad un costo medio di almeno 125, e si dovranno svalutare i capitali, e ridurre il lavoro senza speranza di poter riprendere più tardi il posto primitivo, poiché nel frattempo gli stranieri stanno rioccupando i mercati ad essi con tanta fatica conquistati. [...]

Difendere la lira, per me, vuol dire difendere il Paese, il suo lavoro, la sua capacità produttiva, le sue possibilità di espansione; vuol dire incrementarne il risparmio, la ricchezza, la potenza politica, non fermarsi ad un rapporto di 90 piuttosto che a quello di 120, quasi che oggi tutto quello che esiste in Italia non valga meno di 90, mentre sei mesi fa valeva più di 120.

Non posso in una lettera sviluppare argomenti tecnici, ma affermo la mia profonda convinzione che si arreca un gravissimo danno al nostro Paese con una rivalutazione della lira portata al limite attuale ingiustificato ed esagerato in confronto alle effettive risorse nazionali. [...]"¹¹⁵.

Riccardo Gualino rappresentava un serio pericolo per il regime fascista, ma i gravi provvedimenti emanati dal governo nei suoi confronti furono anche la conseguenza del "formidabile disastro"¹¹⁶ che egli aveva provocato all'economia della nazione. Claudio Bermond ha cercato di stimare la perdita che provocò per la collettività il crollo dell'impero Gualino: la spesa netta totale coperta dall'Istituto di Liquidazioni, cui si sostituì in seguito, l'Iri, fu di 1.024.000.000 lire (circa il 10% dell'intero ammontare sostenuto per i risanamenti bancari portati a termine dalla prima guerra mondiale al 1934); a tale cifra bisogna aggiungere il totale delle perdite conseguite dagli azionisti delle varie società del gruppo Gualino, per una cifra di miliardo di lire. "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"¹¹⁷.

L'enorme falla scoperta nei conti della Banca Agricola Italiana e che coinvolse tutto l'impero economico di Gualino, spinse il governo e la Banca d'Italia a decretare la messa in liquidazione del gruppo torinese. In questo modo Mussolini riuscì a liberarsi di un personaggio scomodo, la "quintessenza dell'industriale non fascista", come egli era solito definirlo.

¹¹⁵Ibidem, *Lettera di Riccardo Gualino a Mussolini del 28 giugno 1927*. La lettera è stata riprodotta e commentata da R. DE FELICE, *I lineamenti politici della "quota novata" attraverso i documenti di Mussolini e di Volpi*, in "Il nuovo osservatore politico, economico, sociale", maggio 1966, pp. 389-390, 418-420.

¹¹⁶ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettera di Giuseppe Cattaneo a Mussolini del 17 novembre 1928*.

¹¹⁷C. BERMOND, *op. cit.*, pp. 524-525.

Dopo 22 mesi di confino a Lipari, Gualino venne trasferito a Cava dei Tirreni, in provincia di Salerno, in libertà vigilata e si manifestò in lui il desiderio di riscattarsi agli occhi della società. Degli antichi affari riprese solo la Rumianca, gestendola insieme alla famiglia Rivetti, con cui era imparentato¹¹⁸. Coadiuvato dal musicologo Guido Maria Gatti, si impegnò anche nel campo cinematografico, fondando la Lux-Film, casa produttrice italiana di rilevanza internazionale. Il cinema neorealista gravitò intorno a lui: Luchino Visconti, Alberto Lattuada, Mario Soldati¹¹⁹; tra i produttori Carlo Ponti e Dino De Laurentis¹²⁰.

Gualino si stabilì prima a Parigi, poi visse tra Torino, Roma e Firenze. La morte sopraggiunse una sera d'estate del 1964 a Firenze; vicino a lui la moglie Cesarina Gurgo Salice, compagna di mille avventure, la quale si oppose con fermezza ad ogni tentativo dei medici di prolungare l'agonia dell'amato Riccardo.

L'interesse di Gualino per il mondo dell'arte si rivelò ben presto. Nel 1900, egli pubblicò a Bologna una raccolta di versi, in omaggio alla famiglia di una lontana cugina, Cesarina Gurgo Salice, in seguito divenuta, come si è detto, sua moglie.

Abbandonata la vena poetica, Gualino iniziò ad appassionarsi di architettura. Il castello di Cereseto, nei dintorni di Casale Monferrato, venne commissionato all'ingegner Vittorio Tornielli, intorno al 1910, in stile neoquattrocentesco piemontese-lombardo. Dotato di ben centoquarantasei stanze, l'edificio, che si rifaceva al Borgo Medievale di Torino di Alfredo D'Andrade, era sfarzoso, arredato con mobili scelto dai coniugi Gualino seguendo lo stile eclettico del tempo¹²¹. Risale a questo periodo l'inizio della collezione antiquariale, che comprendeva stoffe, ceramiche, vetri, oreficerie, arazzi, oggetti di scavo¹²².

Nel 1918, avvenne l'incontro tra Gualino e Lionello Venturi, critico d'arte e insegnante di storia dell'arte all'Università di Torino. Venturi influenzò notevolmente la sensibilità artistica di Gualino, spingendolo verso uno stile più moderno ed

¹¹⁸Un membro della famiglia, Guido Rivetti, aveva sposato una nipote di Gualino (ACSR, SPD, CR, b. 102, *Pro-memoria di M. Beraldi del 19 febbraio 1941*).

¹¹⁹Il regista Mario Soldati fece un ritratto piuttosto negativo di Riccardo Gualino nel romanzo *Le due città*.

¹²⁰A. MAZZOLI, *op. cit.*, p. 30.

¹²¹M.M. ALBERTI, *Riccardo Gualino e i Sei di Torino*, in V. CASTRONOVO (a cura di), *Storia illustrata di Torino. Torino dal Fascismo alla Repubblica*, Milano, 1993, vol. VII, pp. 1.841-1.842.

¹²²D. 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, pp. 3-4.

alimentando la sua vocazione mecenatesca. Insieme progettarono la costituzione di una fondazione, a Parigi, avente per scopo l'elargizione di borse di studio per giovani artisti. Il gusto raffinato di Venturi orientò la raccolta di opere di Gualino, che si aprì anche ai Macchiaioli (tavolette di Giovanni Fattori, opere di Telemaco Signorini), agli Impressionisti francesi (un bozzetto di Edouard Manet ripreso poi per l'"Olympia"), al contemporaneo Armando Spadini¹²³.

Nel 1925, Gualino commissionò agli architetti Clemente e Michele Busiri-Vici la costruzione del castello di Sestri Levante, più sobrio e di buon gusto, rispetto a quello di Cereseto, nel rispetto degli insegnamenti stilistici di Venturi.

Risale sempre al 1925, l'inaugurazione del Teatro di Torino, costruito sul più antico Teatro Scribe, posto in via Verdi, decorato dal pittore Gigi Chessa e organizzato e diretto dal musicologo Guido Maria Gatti. Il cartellone del teatro, accanto a lavori di Rossini e Strauss, presentava opere di autori contemporanei oggi riconosciuti come classici: Malipiero, Prokofiev, Ravel; Strawinsky, per la musica; balletti giapponesi e giavanesi per la danza; il teatro d'Arte diretto da Luigi Pirandello, il teatro ebraico, quello di Mosca, per la drammaturgia. Da menzionare, tra le attrici che recitarono sul palcoscenico del Teatro di Torino, le sorelle Irma ed Emma Grammatica e Marta Abba. Il sonnacchioso pubblico dell'austera capitale sabauda non rispose con troppo entusiasmo all'iniziativa, giudicando noiose opere d'avanguardia di ottima qualità¹²⁴. Al Teatro di Torino, nel maggio 1929, si esibirono, danzando musiche di Bach, Ravel e Debussy, Cesarina Gurgo Salice e due sue amiche, Bella Hutter e la sorella di quest'ultima Raja Markmann¹²⁵; la prima, figlia della ricca borghesia russa, scappata alla rivoluzione bolscevica, si era rifugiata in casa Gualino su consiglio di uno zio, che di Riccardo Gualino era stato agente per Pietroburgo ed altre zone della Russia. Dopo aver conquistato al fascino della danza Cesarina, nel 1923, Bella aveva aperto una scuola di danza e ginnastica, i cui promotori erano stati Riccardo Gualino, Gigi Chessa, Lionello Venturi e Guido Maria Gatti¹²⁶.

¹²³M.M. ALBERTI, *op. cit.*, pp. 1.843-1849.

¹²⁴*Ibidem.*, p. 1.852.

¹²⁵G.G. MASSARA, *La presenza di Gualino nella cultura torinese*, in "Cronache economiche", n. 3, 1983, p. 74.

¹²⁶*Cesarina Gualino e il suo mondo*, Città di Torino, Assessorato per la cultura, Torino, sala delle Colonne del teatro Gobetti, dicembre 1982 - gennaio 1983.

A Felice Casorati, il pittore che già aveva eseguito alcuni bei ritratti dei componenti della sua famiglia, Gualino commissionò la costruzione, a Torino, del Teatrino di via Bernardino Galliari. Il lavoro venne eseguito con sobria maestria da Casorati, con la collaborazione del giovane architetto Alberto Sartoris; la sala era rettangolare, decorata a bassorilievi e dotata di cento posti a sedere. Dopo lo spettacolo gli ospiti erano soliti recarsi nell'abitazione di Gualino (acquistata da de Fernex, suo socio in affari), comunicante con il teatrino, per ammirare la sua splendida collezione arricchita, nel frattempo, di ben sette capolavori di Modigliani. Purtroppo la casa e l'adiacente teatro andarono completamente distrutti nel corso della seconda guerra mondiale.

Seguì la realizzazione di due progetti in parallelo: il primo, che divenne forse l'edificio più famoso di Torino tra le due guerre, è un palazzo per uffici, situato in corso Vittorio Emanuele, angolo Via della Rocca, di fronte al parco del Valentino, eseguito dagli architetti Giuseppe Pagano Pogatschnig e Gino Levi Montalcini (1929-1930), oggi sede della Ripartizione Imposte e Tasse del Comune di Torino. Il palazzo in cemento armato, dotato di originali finestre orizzontali e robuste inferriate, da cui deriva il soprannome di "Le Növe del Valentino", con riferimento alla prigione cittadina¹²⁷, arredato modernamente con l'utilizzo del buxus, un materiale per rivestimenti derivato dalla cellulosa, del cuoio "Salpa"¹²⁸, di metalli cromati, è considerato una delle prime realizzazioni in Italia dell'architettura così detta "razionale"¹²⁹. Il secondo progetto era quello, invece, di una villa, posta sulla collina torinese in strada Val Salice, comprendente un teatro, sale da ginnastica e danza, una piscina, un museo, ed eseguita, ma non ultimata, dagli architetti romani Clemente, Michele e Andrea Busiri-Vici. I lavori furono interrotti nel 1931, a causa della caduta in disgrazia del finanziere, e l'abitazione venne adibita dal regime a colonia elioterapica capace di contenere ben 360 posti letto¹³⁰.

¹²⁷La prigione torinese è chiamata Le Nuove Carceri, dette anche "Növe" in dialetto piemontese.

¹²⁸Negli anni 1928-29, Gualino aveva intrapreso un'altra attività industriale: aveva costituito, nel paradiso fiscale di S. John's di Terranova, la società General Salpa Ltd. per la produzione del cuoio artificiale "Salpa". La società, dotata di un capitale di 260 milioni di lire, a sua volta controllava altre aziende aventi oggetto analogo, la Salpa Italiana, la Salpa Francese, la American Salpa Co. Anche questa impresa si concluse in maniera fallimentare (C. BERMOND, *op. cit.*, p. 516).

¹²⁹V. CASTRONOVO, *Torino*, Bari, Laterza, 1987, pp. 267-268; E. LEVI MONTALCINI, *Architettura moderna e architettura razionalista*, in L. FERRARIO, A. MAZZOLI (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, cit., p. 62; L. RE, *Problemi e fatti urbani dal 1920 al 1945*, in *Torino città viva*, Torino, Centro Studi Piemontesi, 1980, pp. 319-320.

¹³⁰V. CASTRONOVO, *Torino*, cit., p. 269; D. RISSONE, *op. cit.*, pp. 8-9.

Il salotto di casa Gualino, fino al 1931, fu un luogo d'incontro degli intellettuali più illustri e degli artisti più promettenti; oltre ai già citati Lionello Venturi e Felice Casorati, gravitava intorno all'astro Gualino il gruppo dei Sei pittori di Torino di cui facevano parte Carlo Levi, Gigi Chessa, Francesco Menzio, Enrico Paulucci, Nicola Galante e Jessie Boswell, un'inglese imparentata con i Sella che visse per una decina d'anni presso i coniugi Gualino¹³¹.

Dopo la condanna al confino, Gualino cominciò a liquidare una parte del suo patrimonio privato a partire dalla scuderia, che era stata eseguita dall'architetto Tornielli, sulla cui area sorse poi lo stabilimento della Fiat di Mirafiori. La collezione (che comprendeva opere di arte greca, etrusca, celtica, romana, orientale, pitture italiane del XIV e XV secolo, prestigiosi quadri di Modigliani, Fattori, Spadini, Boldini, Jessie Boswell, Menzio, Casorati, arazzi, opere di intaglio su legno, pezzi di antica oreficeria) venne venduta e molte opere andarono disperse, eccetto un centinaio di pezzi, che erano stati già precedentemente donati allo Stato e da questo destinati alla Galleria Sabauda di Torino. Ma, negli anni successivi, parte di queste opere vennero trasferite all'Ambasciata italiana a Londra, come lussuoso arredo. Trascorso il periodo di confino, Gualino si prodigò molto perché esse potessero rientrare in Italia, manifestando così una rinnovata vocazione mecenatesca. Solo nel 1959, Noemi Gabrielli, funzionario della Soprintendenza Archivistica Torinese, riuscì a recuperare quella parte della collezione, che, da allora, rimase in allestimento permanente presso la Galleria Sabauda di Torino¹³².

Spirito instancabile, Gualino acquisì oggetti d'arte (mobili antichi, pizzi, ecc.) anche negli anni successivi, mentre la moglie continuò a coltivare la passione per la pittura (il suo esordio nel 1920 era stato molto lodato da Venturi), rappresentando paesaggi, nature morte, i suoi famigliari, le sue residenze, testimonianze di una vita, ma, al tempo stesso di un'epoca¹³³.

Molto significativo il giudizio espresso da Claudio Bermond su Gualino:

"E' molto difficile per ora tracciare un bilancio del personaggio Gualino, un po' per la carenza degli 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

¹³¹D. RISSONE, *op. cit.*, pp. 8-9.

¹³²*Ibidem*, p. 11.

¹³³L. DE LIBERO, *Cesarina Gualino*, Roma, Edizioni della Cometa, 1944.

estetica e culturale; industriale innovativo e creativo, di modello schumpeteriano; finanziere scaltro e spregiudicato, capace delle più azzardate e spericolate iniziative"¹³⁴

1.2 Il consiglio di amministrazione della SNIA durante la presidenza Gualino

La collaborazione tra Giovanni Agnelli e Riccardo Gualino ebbe inizio nel 1914, ma il primo importante intervento comune fu la creazione, nel 1917, della SNIA. Agnelli sostenne finanziariamente Gualino, entrando immediatamente nel consiglio di amministrazione della società. Tra i due industriali si stabilì un più duraturo sodalizio soprattutto nel corso del 1918, in occasione del tentativo dei fratelli Perrone e della Banca Italiana di Sconto di assumere il controllo della Banca Commerciale Italiana. Se la scalata si fosse conclusa con successo, l'Ansaldo avrebbe rafforzato notevolmente la sua posizione, sconvolgendo fragili equilibri di mercato. Ciò rappresentava un grave rischio per la Fiat, di cui la Commerciale possedeva anche un consistente pacchetto di azioni¹³⁵.

All'attacco sferrato dall'Ansaldo-BIS ai danni della Comit, il binomio Agnelli-Gualino rispose tentando di scalare il Credito Italiano; i due *partners*, nell'aprile 1918, riuscirono a farsi eleggere nel consiglio di amministrazione dell'istituto di credito. Nel giugno 1918, Giovanni Agnelli collocò la metà dell'aumento di capitale della Fiat presso il Credito Italiano; più tardi, nell'ottobre del 1919, Agnelli e Gualino costituirono la Società Generale Finanziaria, dotata di un modesto capitale di 10 milioni di lire, ma con la facoltà di godere di ampie aperture di credito da parte della Fiat, avente lo scopo di appropriarsi delle azioni Fiat ancora nelle mani della Banca Italiana di Sconto e di acquistare il pacchetto di maggioranza del Credito Italiano.

Nel 1920, venne realizzato il secondo tentativo di scalata, che si risolse con la costituzione, da parte del Credito Italiano della Compagnia Nazionale Finanziaria,

¹³⁴C. BERMOND, *op. cit.*, p. 526.

¹³⁵Sui due tentativi di scalata compiuti da Agnelli e Gualino e sul terzo realizzato dal solo Gualino, ai danni del Credito Italiano, cfr. V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte dalla grande crisi ad oggi*, cit., pp. 188-192; A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1994, pp. 52-72; N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., pp. 48-58; A.M. FALCHERO, *La Banca italiana di sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, Milano, Franco Angeli, 1990, pp. 123-135, 188-201; PROGETTO ARCHIVIO STORICO FIAT, *Fiat 1915-1930, Verbali dei Consigli di Amministrazione*, Milano, Gruppo Editoriale Fabbri, 1991, pp. 237, 239.

cui vennero cedute le azioni precedentemente acquistate da Agnelli e Gualino; la stessa politica venne condotta dalla Banca Commerciale che, per impedire la scalata a suo danno, concluse un accordo con i Perrone che portò alla cessione del pacchetto azionario in loro possesso al Consorzio Mobiliare Finanziario (Comofin), costituito illegalmente con denaro della stessa Comit. Nel 1924, Gualino, questa volta da solo, tentò un'ultima scalata al Credito Italiano, il cui esito fu negativo come i precedenti.

Nel frattempo Gualino, e precisamente a partire dall'8 ottobre 1918, era entrato a far parte del consiglio di amministrazione della Fiat e il 29 novembre 1920 ne venne eletto all'unanimità vice-presidente. I ruoli dei due industriali erano invertiti nella SNIA, in quanto Gualino ne era presidente, Agnelli vice-presidente.

Nel marzo 1920, Gualino ed Agnelli, dopo i profitti ottenuti dalle manovre speculative condotte nei confronti del Credito Italiano, parteciparono a Torino alla ricapitalizzazione di una banca privata, la Jean de Fernex e C. (del cui consiglio di amministrazione farà parte, l'anno successivo, anche Edoardo Agnelli)¹³⁶.

Sempre nel dicembre del '20, ancora insieme, riuscirono ad acquisire un terzo del pacchetto azionario della A. Frassati e C., editrice del giornale "La Stampa", il quotidiano torinese filogiolittiano che, per un certo tempo, sarebbe restata una delle poche testate non asservite all'ideologia fascista¹³⁷. Ma l'appoggio finanziario concesso al giornale diretto da Alfredo Frassati non impedì a Gualino di partecipare alla gestione, negli anni '22-'23, della "Gazzetta del popolo", un quotidiano che esprimeva una posizione politica diametralmente opposta rispetto a quella de "La Stampa", dannunziana inizialmente, poi apertamente filofascista. L'industriale piemontese, come già in altre occasioni, non si espose direttamente, ma, dopo aver

¹³⁶Morto nel 1919 Carlo de Fernex, i suoi fratelli Oscar e Jean decisero di trasformare la ditta bancaria Jean de Fernex e C. in una società anonima con il capitale azionario di 5.000.000 di lire, sottoscritto da Oscar e Jean de Fernex (2.500.000 lire), Giovanni Agnelli (1.000.000 di lire), Riccardo Gualino (1.000.000 di lire), Vittorio De Petri (500.000 lire).

Membri del primo consiglio di amministrazione erano: Oscar de Fernex (presidente), Vittorio De Petri (amministratore delegato), Jean de Fernex, Riccardo Gualino, Giovanni Agnelli. Del collegio sindacale facevano parte l'avv. Alberto Gioannini, il rag. Francesco Tibò, il rag. Ferdinando Ravazzi.

Nel 1924, De Petri venne, però, estromesso dal consiglio per aver effettuato rischiose speculazioni borsistiche, compromettendo la società, ed il suo posto venne ricoperto dall'avv. Alessandro Oggero. In seguito ai contrasti sorti tra Agnelli e Gualino ed al crollo dell'impero di quest'ultimo nel 1930, la banca de Fernex entrò in crisi; fu posta in liquidazione nel maggio 1931 (C.E. DE FERNEX, *L'attività economico finanziaria di una famiglia svizzera nel Piemonte del XIX secolo*, tesi di laurea, Facoltà di Economia e Commercio, Università degli Studi di Torino, a.a. 1989-1990, rel. G. Bracco, pp. 119-164). Cfr. ACSR, SPD, CR, b. 102, *Telegramma del prefetto di Torino Ricci del 23 ottobre 1930 sulla situazione della banca de Fernex*.

¹³⁷V. CASTRONOVO, *La stampa italiana dall'Unità al fascismo*, Bari, Laterza, 1973, pp. 252-253; PROGETTO ARCHIVIO STORICO FIAT, *op. cit.*, pp. 879, 917.

costituito allo scopo, nel gennaio 1923, la Società Editrice Torinese, con un capitale di 3.200.000 lire, inserì nel consiglio di amministrazione della "Gazzetta del popolo" Enrico Craveri, già consigliere della Rumianca e della Società Mineraria Coloniale. Nel giugno del 1924, il giornale passò poi sotto il totale controllo del finanziere Panzarasa e della società elettrica Sip, sostenuti nell'operazione dai lanieri biellesi rappresentati dai Rivetti e Besozzi. Sempre nel campo editoriale, dal 1925, il gruppo Gualino, per mezzo di Craveri, partecipò all'esperienza dell'"Ambrosiano" di Milano, quotidiano di indirizzo filofascista fondato nel dicembre 1922. La direzione fu affidata ad Enrico Cajumi, già direttore dell'ufficio stampa della SNIA Viscosa a Torino¹³⁸.

Ritornando alle iniziative imprenditoriali condotte da Gualino in *partnership* con Agnelli, appare interessante la presentazione di un progetto, con finanziamento svizzero, per la costituzione di un sistema di comunicazione integrato all'interno del triangolo Torino-Milano-Genova; il piano avveniristico, che prevedeva insediamenti industriali, la costruzione di una rete autostradale e di una ferrovia ad alta velocità, venne però respinto da Mussolini¹³⁹.

Nonostante il buon sodalizio iniziale, ben presto si venne a delineare un conflitto insanabile tra Gualino, l'"immaginifico"¹⁴⁰, dal temperamento vulcanico, ed Agnelli, "il grande industriale dalle idee chiare e sobrie"¹⁴¹.

"[...] sia sul piano meramente caratteriale, sia su quello operativo, i due mostrano profonde diversità; prudente e guardingo Agnelli, spericolato e scoperto Gualino; schivo e riservato Agnelli, accogliente ed estroverso Gualino; estremamente misurato Agnelli, pericolosamente generoso Gualino"¹⁴².

Come si è visto, Riccardo Gualino e Giovanni Agnelli, ai primi del 1920, acquistarono il pacchetto di maggioranza della Banca Agricola Italiana, ma il capo della Fiat uscì di lì a poco dall'affare, forse a causa delle speculazioni troppo azzardate tentate dal suo socio¹⁴³.

¹³⁸V. CASTRONOVO, *La stampa italiana dall'Unità al fascismo*, cit., pp. 323, 340, 341, 418.

¹³⁹D. RISSONE, *op. cit.*, p. 2.

¹⁴⁰M. ABRATE, *Una interpretazione dello sviluppo industriale torinese*, in *Torino città viva*, cit., p. 171.

¹⁴¹R. GUALINO, *Frammenti di vita e pagine inedite*, cit., p. 118.

¹⁴²N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., p. 33.

¹⁴³C. BERMOND, *op. cit.*, p. 506.

Ma la rottura tra i due industriali si verificò a seguito del sostegno, dato da Gualino, ad alcune imprese automobilistiche concorrenti della Fiat. Dal 1924, Gualino, mediante Banca Agricola Italiana e la Società Sovvenzioni e Sconti, aveva investito in due industrie automobilistiche torinesi, l'Itala e la Spa, entrambe dirette avversarie della Fiat. Qualche anno dopo, Gualino decise di collocare alcuni pacchetti azionari, di cui era proprietaria la Banca Agricola Italiana, sul mercato francese, ricorrendo al Crédit Commercial de France prima, alla banca Oustric poi¹⁴⁴. L'imprenditore biellese, che riponeva una grande fiducia nelle potenzialità della moneta e del mercato francesi, iniziò ad intrattenere rapporti d'affari sempre più stretti con Albert Oustric, divenendo addirittura vice-presidente della sua banca. Incoraggiato dal ministro delle finanze De Stefani e dal suo successore Giuseppe Volpi di Misurata, mediante l'appoggio della Banca Oustric, egli favorì anche la penetrazione nel mercato italiano della Citroën, della Peugeot, case automobilistiche francesi, dirette rivali della Fiat. Agnelli, che aveva deciso, nel frattempo, di rafforzare la posizione della Fiat all'interno del paese, si sentì tradito dal vecchio socio¹⁴⁵.

Secondo l'opinione di De Ianni vi furono anche altri fattori che concorsero a determinare la rottura del rapporto di collaborazione tra i due imprenditori: la terza scalata al Credito Italiano del 1924, realizzata da Gualino in piena autonomia; il ridimensionamento dell'esposizione di Agnelli nel finanziamento alla SNIA; la crisi della Banca de Fernex¹⁴⁶.

In ogni caso, lo scontro tra i due fu inevitabile ed irreparabile. Nel corso del 1926, Giovanni Agnelli e Vittorio Valletta uscirono dalla SNIA¹⁴⁷. Anche Gualino fu costretto a rassegnare le dimissioni dalla vice-presidenza e dal consiglio di amministrazione della Fiat, approvate nella seduta del 28 febbraio 1927¹⁴⁸.

¹⁴⁴V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, cit., p. 14.

¹⁴⁵V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte dalla grande crisi ad oggi*, cit., p. 450.

¹⁴⁶N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., p. 120.

¹⁴⁷Per una biografia di Valetta cfr. P. BAIKATI, *Valletta*, Torino, Utet, 1983.

¹⁴⁸"Posto bene in evidenza che tali dimissioni non furono e non sono dovute a contrasti personali e che perciò i rapporti fra le due persone e fra le due aziende rimarranno come sempre furono cordiali, le dimissioni dell'avv. Gualino possono essere accettate [...]" (PROGETTO ARCHIVIO STORICO FIAT, *op. cit.*, p. 913).

La prudenza di Agnelli diede i suoi frutti. "La sua cauta politica si dimostrò alla fine più pagante, anche se meno fantasmagorica"¹⁴⁹, molto più attenta alla valutazione dell'aspetto produttivo e dei complessi problemi che esso comportava.

Il giorno successivo all'arresto di Gualino, il vecchio compagno di ventura Agnelli gli mandò i suoi saluti, mettendosi a sua disposizione per qualsiasi bisogno egli avesse espresso. Agnelli chiese di essere ricevuto con urgenza da Mussolini, ma non è trapelata alcuna notizia riguardo il colloquio intercorso tra i due¹⁵⁰. Nell'elenco dei visitatori dei coniugi Gualino a Lipari non comparve mai il nome di Giovanni Agnelli¹⁵¹. Forse il timore di cadere in disgrazia, o una certa forma di cinismo ebbero la meglio sul vecchio capo della Fiat¹⁵².

Nel corso della sua presidenza alla SNIA, Riccardo Gualino condusse una politica fortemente accentratrice, cercando di assumere autonomamente le più importanti decisioni di politica aziendale. Non mancarono episodi in cui alcuni esponenti del consiglio di amministrazione mostrarono di non condividere le sue scelte; in molti casi gli avversari vennero messi a tacere, oppure si videro costretti a rassegnare le dimissioni. Emblematica fu la vicenda di Alberto Fassini.

Alberto Fassini era nato, nel 1875, a Moncalvo, un paese in provincia di Alessandria; dopo essersi diplomato all'Accademia Navale di Livorno ed aver svolto la carriera militare per sei anni, decise di dedicarsi agli "affari"¹⁵³. Ben presto assunse un ruolo di spicco all'interno della società romana Cines, che produceva pellicole per l'industria cinematografica e, in un secondo tempo, fu tra i primi imprenditori in Italia, che operarono nel settore delle fibre tessili artificiali¹⁵⁴.

Alberto Fassini entrò nel consiglio di amministrazione della SNIA nel 1920, ma, già nel 1921, sorsero i primi contrasti con Gualino. Quest'ultimo aveva intenzione di intraprendere un'aggressiva politica di penetrazione all'estero, in Europa e negli Stati Uniti, mentre Fassini riteneva che tale strategia potesse essere molto rischiosa per l'avvenire dell'azienda. I suoi timori nascevano dal fatto che il CTA, il consorzio che

¹⁴⁹M. ABRATE, *Una interpretazione dello sviluppo industriale torinese*, cit., p. 171.

¹⁵⁰ACSR, SPD, CR, b. 102, *Resoconto del prefetto di Torino Ricci al Ministero dell'Interno del 22 gennaio 1931*.

¹⁵¹ACSR, CP, FP, b. 514, *Elenco dei visitatori di Gualino durante il confino a Lipari*.

¹⁵²M. FINI, *op. cit.*, p. 255.

¹⁵³F. FENOALTEA, *Gente del Monferrato. Alberto Fassini*, in "Alexandria", n. 1, gennaio 1938, p. 228.

¹⁵⁴Sulla Società Italiana Cines e sulla Cines Seta Artificiale cfr. il successivo § 2.1.

controllava il mercato francese del raion, cui egli era fortemente legato, potesse reagire negativamente ad un'eventuale penetrazione della società torinese sul mercato americano. Di fronte alle opposizioni di Fassini, Gualino protestò vivacemente, ribadendo fermamente l'opportunità della sua linea di azione. La contrapposizione tra i due venne stemperata dall'intervento di Agnelli, che, dopo un lungo dibattito, finì con il pregare Fassini di intercedere presso il CTA allo scopo di trovare un accordo con la SNIA¹⁵⁵.

Per Gualino, la presenza di Fassini, uomo prudente, ma dotato di una forte personalità, nel consiglio di amministrazione divenne ben presto insopportabile. Nel 1925, in occasione dell'assemblea in cui venne avanzata la proposta di aumentare il capitale della SNIA ad un miliardo di lire, Fassini espresse il suo dissenso, reputando opportuno che la società si sviluppasse in maniera più graduale. Ma Gualino non volle sentire ragioni; a quel punto, a Fassini non restò altra scelta se non quella di rassegnare le sue dimissioni da consigliere¹⁵⁶. L'uscita dalla SNIA non rappresentò per Fassini la fine della sua carriera di uomo d'affari; alla guida della Società Generale della Viscosa, continuò ad operare nel settore dei filati artificiali, creando un potente gruppo e conseguendo discreti risultati. I suoi rapporti con il Duce e la famiglia Mussolini dovevano essere più che cordiali, come attestano alcune lettere conservate all'Archivio Centrale dello Stato di Roma¹⁵⁷.

Alla fine degli anni Trenta, Alberto Fassini, oltre a dirigere il gruppo CISA Viscosa ed a presiedere la Federazione Nazionale Fascista degli esercenti l'industria delle fibre tessili artificiali, era a capo della Compagnia Italiana Turismo (CIT), della Società Grandi Alberghi di Capri, della Compagnia Italiana Alberghi Africa Orientale, della Federazione Italiana della Vela. Inoltre era deputato in Parlamento e contrammiraglio della Marina¹⁵⁸. Morì nell'ottobre 1942¹⁵⁹.

Ma Gualino ebbe anche, al suo fianco, fedeli alleati¹⁶⁰. All'interno del consiglio di amministrazione della SNIA inserì alcuni membri della sua famiglia: Tancredi Gurgo

¹⁵⁵ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA del 17 novembre 1921*.

¹⁵⁶ACSR, SPD, CR, b. 102, *Osservazioni di un anonimo sul libro "Frammenti di vita" di Riccardo Gualino*.

¹⁵⁷Cfr. ACSR, SPD, CO, b. 197.736.

¹⁵⁸F. FENOALTEA, *op. cit.*, pp. 228-229.

¹⁵⁹ACSR, SPD, CO, b. 197.736, *Articolo de "Il Messaggero" dell'11 ottobre 1942*.

¹⁶⁰ Sul C.d.A. della SNIA Viscosa si veda l'allegato III.

Salice (dal 1920), Pier Giuseppe Gurgo Salice (dal 1927), entrambi suoi cugini, e suo fratello Carlo Gualino (dal 1923). Tra i suoi uomini fidati vi erano anche i banchieri Carlo ed Oscar de Fernex, Ferdinando Ravazzi, Enrico Craveri, Enrico Moltrasio, Ostilio Severini, Fiorenzo Becchio.

Pier Giuseppe Gurgo Salice e Ferdinando Ravazzi, direttori della società furono due uomini indispensabili per Gualino: nel 1927, il comitato direttivo della SNIA stabilì di assegnare a Riccardo Gualino il diritto ad una percentuale sugli utili fino al 2%, a Pier Giuseppe Gurgo Salice e Ferdinando Ravazzi dell'1%¹⁶¹. Nel giugno 1928 venne nominato un terzo direttore, Giuseppe Gavazzi¹⁶². Quando, ai primi del '29, Pier Giuseppe Gurgo Salice si dimise dal suo incarico il suo posto venne ricoperto proprio da Gavazzi, divenuto nel frattempo anche consigliere d'amministrazione¹⁶³. Durante il periodo di confino di Gualino, Pier Giuseppe Gurgo Salice, nominato suo procuratore generale, fu tra i suoi più assidui visitatori¹⁶⁴.

Nel corso degli anni della presidenza Gualino, molti altri esponenti di spicco dell'industria e della finanza italiana dell'epoca erano presenti ai vertici della società. Nel 1923, venne eletto consigliere il senatore Eugenio Rebaudengo, torinese, esperto di agricoltura e di medicina veterinaria, impegnato nella direzione di altre importanti aziende, tra cui l'Acqua Potabile di Torino, le Cartiere Italiane, l'UNICA, l'Elettricità Alta Italia, il Banco Ambrosiano e la Fiat¹⁶⁵. In quell'anno Eugenio Rebaudengo faceva parte del consiglio della Banca Nazionale di Credito¹⁶⁶. Ai primi del 1924, entrò nel consiglio della SNIA anche Domenico Gidoni, presidente dello stesso istituto bancario; si trattava di un segnale inequivocabile che attestava l'interessamento della banca nella società.

Fin dai primi anni Venti, la famiglia degli Abegg sostenne finanziariamente la SNIA. Augusto Abegg fu nominato consigliere alla fine del 1922. Banchiere ed industriale tessile svizzero nato nel 1861, Augusto Abegg si trasferì in Italia molto

¹⁶¹V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 66.

¹⁶²ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 21 giugno 1928*.

¹⁶³ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 25 febbraio 1929*.

¹⁶⁴Cfr. ACSR, CP, b. 514.

¹⁶⁵PROGETTO ARCHIVIO STORICO FIAT, *op. cit.*, pp. 431, 433.

¹⁶⁶A.M. FALCHERO, *La Banca italiana di sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, cit., p. 232 e nota a p. 238. La Banca Nazionale di Credito, nata nel maggio 1922 con la liquidazione della Banca Italiana di Sconto, venne in seguito incorporata dal Credito Italiano. Questa prima Banca Nazionale di Credito non deve essere confusa con la società creata, nel corso del 1930, dal Credito Italiano e denominata sempre Banca Nazionale di Credito, cui fu demandata la gestione dei pacchetti azionari di proprietà della banca mista.

giovane¹⁶⁷. Nel 1880, egli costituì in Val di Susa, insieme al socio Wild, il cotonificio Wild e Abegg, che ottenne buoni risultati. In seguito i due *partners* si separarono e Augusto Abegg fondò il Cotonificio Val di Susa. Dopo la morte di Augusto, sopraggiunta nel 1925, i suoi eredi continuarono ad interessarsi alla SNIA Viscosa. La famiglia Abegg, non solo sottoscrisse importanti quote del capitale della società torinese, ma mise a disposizione gli impianti del cotonificio di sua proprietà per la produzione di fibre corte. Alla metà del 1925, entrò nel consiglio di amministrazione della SNIA Carlo Abegg, figlio di Augusto¹⁶⁸.

Tra i consiglieri della SNIA Viscosa, nel corso della presidenza Gualino, si ritrova anche il nome dell'avvocato Alberto Gioannini, precedentemente assunto alla Fiat come esperto legale; nel 1931, Gioannini verrà nominato dalla Banca d'Italia curatore della liquidazione del patrimonio di Gualino stesso¹⁶⁹.

Gli stabili equilibri aziendali furono modificati nel momento in cui la SNIA cominciò ad essere finanziata in ampia misura dal capitale straniero. A partire dal 1926 vennero accolti nel consiglio di amministrazione John Ivan Spens e Oscar M. Clark, uomini legati alla banca inglese Hambros, con cui Gualino aveva concluso un importante accordo. Poi fu la volta dei rappresentanti della società tedesca Glanzstoff Fabriken e della inglese Courtaulds. Nel febbraio 1927, tra i consiglieri comparvero i nomi di Fritz Bluetghen, presidente della Glanzstoff, ed Ernest Lunge, *continental manager* e membro del consiglio di amministrazione della Courtaulds. Nel 1928, la Glanzstoff inserì un altro suo rappresentante nel consiglio: Theodor Frank. Sempre nel 1928, a seguito di un accordo precedentemente raggiunto con la banca parigina Oustric entrò nel consiglio di amministrazione Albert Oustric.

La presenza nel consiglio di cittadini stranieri, spesso impossibilitati a partecipare alle riunioni, spinse Gualino a costituire un comitato direttivo, composto da un presidente (Riccardo Gualino) e da altri tre membri (Ernest Lunge, Fritz Bluetghen, Pier Giuseppe Gurgo Salice); al comitato vennero demandate le decisioni più importanti relative alla gestione sociale¹⁷⁰.

¹⁶⁷G. ARFÈ, *Augusto Abegg*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 1, 1960, p. 44.

¹⁶⁸ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 16 giugno 1925*.

¹⁶⁹PROGETTO ARCHIVIO STORICO FIAT, *op. cit.*, pp. 601, 603.

¹⁷⁰ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 14 febbraio 1927*.

Durante l'assemblea degli azionisti della SNIA tenutasi il 18 marzo 1929, vennero indirizzate gravi accuse a Gualino. L'azionista Greco Nardi chiese al presidente precise chiarificazioni riguardo l'esistenza di un contratto che gli avrebbe assicurato la riscossione di un interesse sulla produzione fino a 5 lire per chilogrammo. L'azionista Emilio Cattaneo si associò alle dichiarazioni del Nardi. La risposta di Gualino fu perentoria:

"Da quando esiste la Società non ho mai percepito interessenze di qualsiasi genere sul quantitativo di merce prodotta dalla società. Quanto si dice in giro lo dichiaro assolutamente falso, e non esiste fra me e la Società alcun patto o contratto riguardante la produzione, da doversi modificare o distruggere. Negli anni 1927-1928 non ho percepito neppure un centesimo sotto forma di stipendio, percentuali, interessenze od altro, e così pure non mi hanno neanche rimborsato le spese di viaggio o di rappresentanza da me sopportate nell'interesse della Società"¹⁷¹.

Anche in passato Gualino era entrato in contrasto con alcuni azionisti, ma era sempre stato abile nel risolvere le situazioni a suo favore. I tempi erano però cambiati e le voci che circolavano sullo stato fallimentare del suo patrimonio non lasciavano presagire nulla di buono. Gualino aveva perso definitivamente la fiducia dell'assemblea. Egli rassegnò le sue dimissioni dalla presidenza e dal consiglio di amministrazione della SNIA Viscosa il 28 gennaio 1930¹⁷². Con Gualino uscirono dal consiglio di amministrazione della SNIA anche i suoi uomini di fiducia: Tancredi Gurgo Salice, Carlo Gualino, Albert Oustric, Ferdinando Ravazzi, Alberto Gioannini, Oscar de Fernex.

1.3 Senatore Borletti e Franco Marinotti

Dopo la fuoriuscita di Gualino e del suo *entourage* dalla società, nel consiglio di amministrazione della SNIA Viscosa fece il suo ingresso un gruppo di imprenditori milanesi. La presidenza della società venne assunta da Senatore Borletti¹⁷³.

¹⁷¹ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea ordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 18 marzo 1929*.

¹⁷²Ibidem, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 28 gennaio 1930*.

¹⁷³Cfr. 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. 69-70; A. RIOSA, *Senatore Borletti*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 12, 1970, pp. 794-796.

Figlio di Romualdo Borletti, imprenditore milanese proprietario di una società che commercializzava filati di lino e di canapa e di una ditta produttrice di orologi. Senatore, dopo aver conseguito il diploma di ragioniere, iniziò a seguire i molteplici affari paterni. Nel 1910, egli divenne consigliere delegato della Società Enrico Dell'Acqua, specializzata nell'esportazione di prodotti tessili nell'America Latina, allora in grave crisi, ma che, grazie all'attività di Borletti, seppe risollevarsi. Nel 1911, divenne rappresentante di una società di Gand, il Comptoir Belge de l'Industrie Textile. Nel 1914, Senatore Borletti risultava presidente delle Filature e Tessiture Riunite, consigliere della Enrico Dell'Acqua, della Filatura Lombarda di Lino e Canapa e della Società Candiani Ellena. Nel 1917, in considerazione dei nuovi bisogni dello stato di guerra, egli decise, con il fratello Romualdo, di convertire la società di famiglia che operava nell'industria degli orologi alla produzione di spolette per proiettili. Dalla meccanica egli passò, quindi, alla grande distribuzione costituendo, nel settembre 1917, con l'appoggio della Banca Italiana di Sconto, la Società Anonima La Rinascente¹⁷⁴.

Per la spiccata attitudine a diversificare i propri investimenti, inserendosi in settori nuovi, Borletti si distaccava notevolmente dal prototipo dell'imprenditore tessile tradizionale. Consigliere della Banca Italiana di Sconto, entrò, nel periodo a cavallo degli anni '20 e '30, a far parte dei vertici del Credito Italiano. Convinto nazionalista, appoggiò l'impresa di Fiume e aderì al fascismo fin dal suo nascere. Nel 1923, entrò nel gruppo dirigente del quotidiano milanese "Il Secolo", trasformandolo in una testata totalmente asservita all'ideologia del regime.

Divenuto senatore nel 1929, Borletti continuò ad operare in diversi settori industriali; nel 1935, risultava presidente della Rinascente, del Linificio e Canapificio Nazionale e di altre importanti aziende del settore (Industrie Canapiere Italiane, Canapificio Veneto), della SNIA Viscosa, della Società E. Dell'Acqua, della Serica, del Cottonificio di Cormanno, del Cottonificio del Seprio, della Mondadori, della Beni Immobili Lombardi; inoltre, era vice-presidente della Compagnia Transatlantica Italiana, e consigliere del Credito Italiano, della Edison, dell'Ansaldo, della Franco Tosi, delle Strade Ferrate Meridionali e di molte altre società.

Ma il nome di Senatore Borletti fu legato soprattutto all'esperienza direttiva svolta nella SNIA Viscosa. Uomo forse più legato al mondo della finanza e della politica

¹⁷⁴Sulla Rinascente si veda: F. AMATORI, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969*, Milano, Franco Angeli, 1989, pp. 35-70.

che non a quello della fabbrica, egli rappresentava la sintesi tra due modelli opposti: quello dell'imprenditore tessile di tradizione ottocentesca e quello dell'imprenditore nuovo, capace di destreggiarsi abilmente tra banche ed industrie, amante del rischio che i settori nuovi comportavano¹⁷⁵.

Con Senatore Borletti fecero la loro comparsa all'interno del consiglio di amministrazione della SNIA anche Carlo Feltrinelli ed Emilio Henssler¹⁷⁶. Il fratello di Senatore, Ferdinando Borletti venne ammesso nel consiglio soltanto nel 1936.

Giuseppe Gavazzi, amministratore delegato della Lane Rossi¹⁷⁷, venne nominato direttore generale della SNIA, mentre Franco Marinotti, destinato a divenire l'uomo chiave della società, ricoprì la carica di direttore centrale.

Franco Marinotti era nato nel 1891 a Vittorio Veneto, in provincia di Treviso¹⁷⁸. Di professione ragioniere, all'epoca della prima guerra mondiale, lavorava per la Filatura Cascami di Seta, svolgendo la sua attività in Italia, Polonia e Russia. Terminato il conflitto mondiale, Marinotti fu, per un biennio, libero professionista. Poi, nel 1921, si fece promotore della costituzione della Compagnia Italiana Commercio Estero, CICE, una società avente lo scopo di commercializzare in Russia prodotti diversi. Fecero parte del consiglio di amministrazione della CICE Giuseppe Gavazzi, Piero Pirelli, Stefano Benni, Raimondo Targetti, Giulio Sessa. Un centinaio di ditte, tra cui la Fiat, la Pirelli, la Tosi, la Marelli, il Linificio e Canapificio Nazionale, il Lanificio Rossi, La Targetti, affidarono la loro esclusiva rappresentanza alla CICE. Nel 1923, anche Senatore Borletti iniziò ad interessarsi alla società, finanziandola in misura cospicua ed entrando nel consiglio di amministrazione. La CICE incontrò, in Russia, diversi problemi, per cui la società tentò di espandere le attività in altri paesi, in Siria, Palestina, Mesopotamia e Persia, ma anche qui con scarsi risultati. Tra il 1926 ed il 1930, Marinotti venne assunto dalla Fiat, con la qualifica di rappresentante generale per la Russia.

¹⁷⁵M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *op. cit.*, p. 70.

¹⁷⁶ATM, SC, AS, *Verbale del C.d.A. della Snia Viscosa del 18 gennaio 1930*. Sembra che Emilio Henssler, consigliere delegato del Lanificio Susa, fosse l'amante della sorella di Borletti, dalla quale avrebbe avuto anche due figli (ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettera del commissario di P.S. Renzo Mambrini al Ministero dell'Interno del 21 giugno 1931*). Su Carlo Feltrinelli e la sua famiglia cfr. L. SEGRETO, *La formazione del patrimonio dei Feltrinelli*, in SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI DELL'ECONOMIA, *Tra rendita e investimenti. Formazione e gestione dei grandi patrimoni in Italia in età moderna e contemporanea*, cit., pp. 429-440.

¹⁷⁷Su Giuseppe Gavazzi si veda ACSR, PNF, FP, b. 14.

¹⁷⁸Presso l'Archivio Centrale dello Stato è conservata un'autobiografia, piuttosto romanzata, scritta da Marinotti nel 1933 (ACSR, SPD, CR, b. 102). Cfr. F. MARINOTTI, *Note autobiografiche*, in L. VILLARI, *Il capitalismo italiano del Novecento*, vol. I, Bari, Laterza, 1975, pp. 347-370.

Arrivato alla SNIA all'età di 39 anni, per volere di Borletti, Marinotti assunse immediatamente un ruolo di spicco, al punto da essere considerato da molti il "il factotum della società"¹⁷⁹; nel 1934, ricoprì la carica di consigliere delegato, nel 1939, venne eletto presidente. Alla rapida scalata all'interno della SNIA Viscosa corrispose quella in politica: vice-podestà di Milano, poi consigliere nazionale¹⁸⁰.

In alcuni rapporti spediti da Milano dal Commissario di Pubblica Sicurezza Renzo Mambrini al Ministero degli Interni, Marinotti veniva così descritto:

"Come qualità professionali, viene riconosciuta al Marinotti una certa abilità commerciale ed intuito negli affari, nonché una buona esperienza dei mercati esteri; però è elemento di comune intelligenza che si regge con metodi dispotici e con mezzi di natura morale molto relativi"¹⁸¹.

Ed ancora:

"In complesso il Marinotti viene descritto per una persona avida di denaro e priva di scrupoli, dotata di scaltrezza e doppiezza, qualità di cui si serve per salvaguardare la regolarità affaristica nella forma, mentre poi nella sostanza non cercherebbe che di soddisfare le sue ambizioni e gli interessi particolari, poco badando se detti interessi possono essere eventualmente in contrasto con l'interesse generale. [...] Viene inoltre riferito che egli sarebbe appoggiato e protetto anche dall'on. Farinacci"¹⁸².

Inizialmente, i rapporti intercorsi tra Senatore Borletti e Franco Marinotti, come si è detto, furono molto buoni. Ma, con il tempo, il loro legame mutò profondamente. Sembra che Marinotti, nel 1938, avesse addirittura preparato un dossier contro Borletti, facendo ricerche in tribunale, per trovare a suo carico pendenze penali e ciò allo scopo di estrometterlo dalla presidenza della SNIA, a favore di Costanzo Ciano. I sospetti di Marinotti nei confronti di Borletti furono confermati, ma, al posto di Ciano, assunse egli stesso, ai primi del 1939, la presidenza della SNIA e la mantenne per un trentennio¹⁸³.

Durante la gestione Borletti-Marinotti il senatore Eugenio Rebaudengo continuò a far parte del consiglio di amministrazione. Ai vertici della società erano presenti

¹⁷⁹ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettera del commissario di P.S. Renzo Mambrini al Ministero dell'Interno del 17 giugno 1931*.

¹⁸⁰L. NUTI, R. MARTINELLI, *op. cit.*, p. 81.

¹⁸¹ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettera del commissario di P.S. Renzo Mambrini al Ministero dell'Interno del 17 giugno 1931*. Documento già riportato in L. NUTI, R. MARTINELLI, *op. cit.*, p. 81.

¹⁸²ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettera del commissario di P.S. Renzo Mambrini al Ministero dell'Interno del 21 giugno 1931*. Documento già riportato in L. NUTI, R. MARTINELLI, *op. cit.*, p. 82.

¹⁸³L. NUTI, R. MARTINELLI, *op. cit.*, pp. 82-83.

numerosi industriali tessili: oltre ai cotonieri Abegg, che seguirono ad interessarsi alla società anche dopo le dimissioni di Gualino, comparvero due nomi di spicco dell'industria tessile: Raimondo Targetti, imprenditore dell'industria laniera¹⁸⁴, e Giulio Sessa, consigliere delegato del Lanificio e Canapificio Nazionale.

Facevano parte del consiglio di amministrazione diversi rappresentanti degli azionisti stranieri: Ernst Lunge, John Hambury Williams, Stanley Bourne e Arthur Johnson per la Courtauld's; Fritz Bluetghen, Carl Scherer e Theodor Frank per la Glanzstoff; J. Ivan Spens e Oscar M. Clark per la banca Hambros.

Continuando una tradizione iniziata nel 1927, venne mantenuto il comitato direttivo. Nel 1931, erano membri del comitato: Senatore Borletti, Fritz Bluetghen e J. Hambury Williams¹⁸⁵. Nella seconda metà degli anni Trenta, il comitato era composto da Franco Marinotti, Emilio Henssler e John Hambury Williams¹⁸⁶. Risultavano assenti gli uomini della Glanzstoff, in conseguenza della diminuita partecipazione azionaria della società tedesca nella SNIA. Inoltre, coerentemente con la razionalizzazione attuata dalla amministrazione Borletti-Marinotti, oltre alla qualifica di direttore generale, vennero create delle nuove mansioni: il direttore commerciale, il direttore amministrativo, il segretario generale, il condirettore amministrativo capo-contabile ed il condirettore agli approvvigionamenti. Ciò permetteva una maggiore efficienza nella gestione societaria e l'immediata individuazione delle responsabilità.

Ma quali furono gli equilibri di forza che caratterizzarono la SNIA tra il 1931 ed il 1939? Già durante la presidenza Gualino erano sorti gravi dissidi tra i due gruppi di azionisti stranieri della società. Alla Glanzstoff era stato affidato il compito di ristrutturare il complesso industriale di Venaria Reale. Nel marzo 1928, un tecnico della società tedesca, il dott. Hesse, era stato chiamato alla direzione dello stabilimento di Venaria. Egli d'accordo con Karl Scherer, ex maggiore dell'esercito tedesco, uomo di spicco della Glanzstoff, aveva deciso di diminuire la produzione della fabbrica, soprattutto dei filati di maggior titolo; aveva ridotto il potenziale dei macchinari del 55%, aveva licenziato moltissimi operai, assumendo personale

¹⁸⁴Su Raimondo Targetti, consigliere delegato e vice-presidente del Lanificio Targetti, cfr. ACSR, PNF, FP, b. 27.

¹⁸⁵ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 9 giugno 1931*.

¹⁸⁶Ibidem, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 22 ottobre 1938*.

tedesco¹⁸⁷. Inoltre, Hesse e Scherer avevano introdotto a Venaria il sistema di filatura a bobine piccole, nonostante la ferma opposizione espressa da diversi tecnici della SNIA, primo fra tutti Stefano Sordelli direttore dello stabilimento di Cesano Maderno, i quali sostenevano l'opportunità di adottare bobine di medie dimensioni, che erano "maneggevoli come quelle piccole, potevano essere abbinate ai sistemi di lavaggio più aggiornati, assicuravano una quantità sufficientemente ampia di rayon, permettevano di risparmiare forza lavoro e, non da ultimo, riuscivano a soddisfare meglio le esigenze degli acquirenti che cominciavano a preferire filati più lunghi"¹⁸⁸.

La situazione di tensione si fece allarmante e provocò la reazione del gruppo inglese. Nel 1930, Ernst Lunge, dirigente della Courtaulds, decise di intervenire, interferendo:

"drastically with the German regime wich was working disaster with SNIA under the leadership of [...] Scherer and the technical staff of the V.G.F. (Glanzstoff, n.d.a.) who vacillating between incompetence and full-blooded sabotage"¹⁸⁹.

Del contrasto tra Carl Scherer ed Ernst Lunge approfittò il gruppo italiano, che aumentò il suo potere decisionale all'interno della società. La posizione di Scherer, nonostante la nomina a consigliere nel 1931, venne notevolmente ridimensionata. Nel 1930, morì il dott Hesse ed al suo posto, alla direzione di Venaria, venne nominato Stefano Sordelli. Al contempo, come si è detto, si rafforzò sempre più la posizione di Franco Marinotti. I rappresentanti dei gruppi stranieri continuarono a mantenere un certo potere contrattuale nelle decisioni relative alla politica aziendale fino al 1933.

1.4 La Châtillon e gli uomini della Comit

La Soie de Châtillon venne costituita a Milano il 9 agosto 1918¹⁹⁰. Facevano parte del primo consiglio di amministrazione: Mino Gianzana, direttore centrale della

¹⁸⁷ACSR, SPD, CR, b. 102, *Appunto sullo stabilimento di Venaria Reale del 19 aprile 1929*.

¹⁸⁸V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 186.

¹⁸⁹La citazione riporta uno stralcio di una nota scritta da Ernst Lunge nel dicembre 1930 e conservata presso l'archivio di Coventry della Courtaulds (*Ibidem*, p. 185).

Banca Commerciale Italiana, nominato presidente della società; Leopoldo Parodi Delfino, eletto vice presidente¹⁹¹; Alessandro Poss, industriale cotoniero; Carlo Campagnani, rappresentante della Banca Zaccaria Pisa; Ernesto Bertarelli, chimico dell'Università di Pisa; Giovanni Maffei; Ignazio Rosemberg Colorni; Enrico Saglio, Giovanni Maffei¹⁹².

Il consiglio, come logico, rispecchiava la proprietà aziendale, che vedeva tra gli azionisti della società, oltre alla Comit, la Società Bombrini Parodi Delfino, la Banca Zaccaria Pisa ed il chimico Marco Biroli.

Marco Biroli fu inizialmente eletto direttore generale e, solo nel 1922, fece il suo ingresso nel consiglio di amministrazione, al posto di Max Bondi¹⁹³.

Nato a Castelnovetto, in provincia di Pavia, nel 1884, Marco Biroli si laureò in chimica farmaceutica, lavorando per un certo periodo nella farmacia paterna e facendo l'assistente presso l'Istituto Universitario di chimica. In seguito, si impiegò presso lo stabilimento di Pavia della Cines Seta Artificiale, divenendone ben presto vicedirettore. Tra il 1913 ed il 1915, Biroli fece delle sperimentazioni in laboratorio, allo scopo di migliorare i sistemi di fabbricazione della viscosa: riuscì così a far brevettare, non solo in Italia, ma anche negli Stati Uniti (brevetto Usa, n. 1226178 del 15 maggio 1917), una scoperta riguardante i bagni di filatura per il processo di fabbricazione Müller. Per sfruttare più vantaggiosamente il brevetto di sua proprietà, dopo la prima guerra mondiale, Biroli decise di costituire una società a Milano; fu così che prese corpo la Soie de Châtillon¹⁹⁴.

Con il tempo, la posizione della Banca Commerciale, tra gli azionisti della società, si potenziò notevolmente: nel 1926, essa arrivò a detenere il controllo azionario della società. Nel 1927, il consiglio di amministrazione dell'azienda era così formato: Ettore Conti (presidente); Mino Gianzana ed Ernesto Lorenzetti (vicepresidenti); Marco Biroli (consigliere delegato e direttore generale); Ernesto Bertarelli, Giacomo Tedeschi ed Emilio Wild (consiglieri)¹⁹⁵.

¹⁹⁰Cfr. A.M. FALCHERO, «*Quel serico filo impalpabile...*». *Dalla Soie de Châtillon a Montefibre (1918-1972)*, in "Studi Storici", gennaio-marzo 1992, pp. 219 e sgg.; A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 180.

¹⁹¹Su Leopoldo Parodi Delfino cfr. ACSR, PNF, FP, b. 23.

¹⁹²ASBI, IC, Pratt., n. 232, fasc. 1, *Atto costitutivo de La Soie de Châtillon del 9 agosto 1918*. Sul C.d.A. della Châtillon cfr. l'allegato III.

¹⁹³BB, B, *Verbale dell'assemblea degli azionisti della Châtillon del 29 marzo 1923*.

¹⁹⁴V. CASTRONOVO, *Marco Biroli*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 10, 1968, pp. 632-634.

¹⁹⁵BB, B, *Verbale dell'assemblea degli azionisti della Châtillon del 21 marzo 1927*.

Marco Biroli venne estromesso dal consiglio nel giugno 1931¹⁹⁶; da quel momento prese in mano le redini della società Furio Cicogna, che la guidò per un quarantennio circa in qualità di amministratore delegato, insieme a Mino Gianzana; la presidenza della società, almeno fino al 1939, rimase ad Ettore Conti.

Ettore Conti, nacque a Milano il 24 aprile 1871¹⁹⁷. Laureatosi in ingegneria civile nel 1894, fece un'utile esperienza professionale presso l'istituto di elettrotecnica Carlo Erba, in cui era presente anche uno dei pionieri dell'industria elettrica italiana, Giuseppe Colombo. In seguito, Conti costituì, insieme all'amico Carlo Clerici, una società elettrica, la Clerici e Conti, che, dopo breve tempo, cedette alla Edison il suo impianto distributivo e venne posta in liquidazione. Era il 1895 e Conti venne assunto alla direzione tecnico-amministrativa della Edison.

"Ambizioso, brillante, consapevole delle proprie capacità e del valore delle proprie intuizioni, energico, dotato di eccellenti qualità manageriali, non rimase a lungo alla Edison dove, come riconosceva, apprese «molte virtù borghesi»"¹⁹⁸.

Quattro anni dopo, Conti costituì la Società per Imprese Elettriche Conti e C., di cui divenne consigliere delegato; Carlo Esterle, uomo di spicco della Edison, ne fu eletto presidente. Di lì a poco, la Società Conti incorporò la Società Monzese di Eletticità, precedentemente fondata dallo stesso Ettore Conti con capitali per metà della Edison e per metà di industriali locali. Ma la sua attività professionale non si limitò al settore elettrico¹⁹⁹. Nel 1920, venne eletto vicepresidente della Banca Commerciale Italiana e presidente della Confederazione Generale dell'Industria; nel 1922, fu nominato presidente dell'Associazione fra le Società Italiane per Azioni.

¹⁹⁶Il Biroli morì il 26 giugno 1933 a Bergamo (V. CASTRONOVO, *Marco Biroli*, cit., p. 634).

¹⁹⁷Cfr. E. CONTI, *Dal taccuino di un borghese*, Bologna, Il Mulino, 1986 [1946]. Si tratta di un diario che ripercorre la vita dell'imprenditore scritto a posteriori, durante la seconda guerra mondiale. Nell'introduzione all'edizione 1986, Piero Bairati ha evidenziato che, nonostante alcune parti del libro siano da giudicare poco attendibili, soprattutto quelle relative ai rapporti con il fascismo, vi compaiono anche giudizi che Conti avrebbe potuto censurare. La conclusione cui giunge Bairati è che alcune riserve sull'opera andrebbero ridimensionate. Su Ettore Conti si veda anche E. DECLEVA, *Ettore Conti*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 28, 1983, pp. 389-399.

¹⁹⁸*Ibidem*, p. 390.

¹⁹⁹Dopo la prima guerra mondiale, Ettore Conti, oltre all'impegno nella Società Conti, era occupato nella gestione di altre aziende elettriche, tra cui la Società di Eletticità del Ticino, le Officine Elettriche Novaresi, la Società Imprese Elettriche Piemonte Orientale, la Società Dinamo, la Società Electrochimica di Pont S. Martin (futura Sip), la Società Elettrica Coloniale, la Società Toscana per Imprese Elettriche, la Società per la Distribuzione di Energia Elettrica ing. Banfi, la Società Idroelettrica Ligure, la Società per lo Sviluppo delle Imprese Elettriche ed il Consorzio per la Elettrotrazione (*Ibidem*, p. 393).

Nel 1926, ad Ettore Conti fu assegnata la presidenza della neofondata AGIP (Azienda Generale Italiana Petroli). Proprio in quell'anno egli ricevette una grande delusione: Giacinto Motta, succeduto ad Esterle alla guida della Edison, riuscì a far approvare dal consiglio la proposta di incorporazione della Conti nella capogruppo Edison, estromettendo così Conti. Egli si impegnò in altre attività, tra cui la gestione della Terni, della Châtillon, della Sip e di altre aziende elettriche. Nel dicembre 1930 gli venne assegnata la presidenza della Comit.

Per quanto riguarda la sua carriera politica, nel 1902, Ettore Conti venne eletto nel consiglio comunale di Milano, alla fine del 1918, fu designato Sottosegretario al Tesoro per la liquidazione dei servizi delle armi e munizioni e dell'aeronautica, mentre, nel febbraio 1919, fece il suo ingresso in Senato. Appoggiò il fascismo fin dall'inizio, ma, a seguito della politica di rivalutazione monetaria, espresse, nel corso di un discorso al Senato, il suo dissenso, senza però che il suo intervento assumesse i toni aspri e forse un po' tracotanti della lettera di Gualino.

Terminato il secondo conflitto mondiale, Ettore Conti venne sottoposto al procedimento di epurazione, dichiarato decaduto dalla carica di senatore, ma poi fu riabilitato²⁰⁰. Si spense a Milano all'età di 101 anni.

Numerosi consiglieri che si avvicendarono all'interno della Châtillon provenivano dall'industria tessile tradizionale. Tra di essi citiamo: Alessandro Poss, vicepresidente della Filatura Cascami di Seta e presidente e consigliere delegato del Cotonificio Poss, di sua proprietà; il cotoniere Emilio Wild; l'industriale laniero Leone Garbaccio.

1.5 Paolo Orsi Mangelli: dalla seta al raion

Paolo Orsi Mangelli nacque a Forlì il 15 agosto 1880, dal conte Raffaele e da Rosa Mischi.

Alla metà degli anni Venti, la famiglia Mangelli risultava proprietaria del seguente patrimonio: terreni coltivati a mezzadria per un'estensione di 1.000 ettari

²⁰⁰Cfr. ACSR, AC, MD, b. 1, fasc. 30, *Lettera di Luigi Casagrande a Ettore Conti del 12 marzo 1946*; ACSR, AC, MD, b. 2, fasc. 48, *Ricorso per revocazione all'Alta Corte di Giustizia di Ettore Conti del 10 giugno 1946*.

circa; due caseifici; un laboratorio per l'essiccazione e la lavorazione del tabacco, in cui lavoravano 60-70 persone; sei filande per la seta naturale ed uno stabilimento per la torcitura, dove erano impiegate 2.500 persone; un palazzo a Forlì.

Paolo Orsi Mangelli si impegnò a fondo per ammodernare le sue tenute agricole. Egli fece piantare, in maniera razionale, dei frutteti; fu anche il primo in Romagna ad introdurre un impianto di irrigazione a pioggia, in grado di annaffiare 80 ettari di terreno coltivato a prodotti orticoli. Inoltre, vinse per tre anni consecutivi il primo premio per la Battaglia del Grano della provincia di Bologna²⁰¹.

Oltre all'Emilia Romagna, le attività del Mangelli spaziavano dalle Marche (Jesi), al Piemonte (Sezzadio) alla Lombardia (Bergamo, Valdada, Terno d'Isola, Gessate, Osio di Sotto).

Paolo Orsi Mangelli fu un imprenditore che manifestò sempre molta curiosità per le innovazioni. La sua propensione per le novità e per il rischio di impresa si manifestò con evidenza anche nella sua decisione di dar vita ad un'azienda che operasse nel settore delle fibre tessili artificiali. La Orsi Mangelli Seta Artificiale venne costituita nel 1925, con capitali famigliari. Nella gestione della società Paolo Orsi Mangelli, amministratore unico, venne coadiuvato dal figlio Pierfrancesco, laureatosi, nel 1926, al politecnico di Zurigo²⁰². Il 3 ottobre 1929, Paolo Orsi Mangelli costituì, insieme ad alcuni *partners* belgi, la SIDAC (Società Italiana d'Applicazioni Cellulosa) allo scopo di fabbricare carta trasparente alla viscosa. Questo prodotto, conosciuto anche con il nome di *cellophane*, tagliato in strisce di diversi colori, poteva essere utilizzato, al posto delle trecce di paglia, per ottenere cappelli per signora, oppure nell'industria alimentare.

Nel 1930, la situazione patrimoniale della famiglia del Mangelli era la seguente:

²⁰¹ACSR, SPD, CO, b. 509.607, *Promemoria della Segreteria Particolare del Capo del Governo sul Paolo Orsi Mangelli*.

²⁰²Ibidem, *Relazione del 1930 sullo stabilimento Seta Artificiale Forlì*.

Tabella 1. Attività della famiglia Orsi Mangelli, nel 1930:

ATTIVITÀ	LIRE
Tenuta di Bologna (400 ettari. Dotata di essicatoio per tabacco; caseificio; porcile e magazzini; bestiame e maiali; formaggi in magazzino; attrezzi, locomotori, camion, trebbiatrici, ecc; tabacco da riscuotere)	9.550.000
Tenuta di Forlì (380 ettari. Dotata di caseificio, porcile e magazzini; bestiame e maiali; attrezzi agricolo, trattori, camion, impianto irrigazione a pioggia; formaggi in magazzino)	8.200.000
Tenuta di Cesena (50 ettari. Dotata di bestiame, attrezzi e scorte)	1.200.000
Palazzo di Forlì (2 ville con grandioso parco, mobili, quadri, gioie, automobili)	3.000.000
Seta Naturale (6 stabilimenti con macchinario, 8 capi attaccabave, 800 bacinelle)	2.400.000
Filatoio di Rasica (24.000 fusi, macchinario per crêpe, organzino, trama; villa padronale con parco; frutteto)	2.000.000
Seta Artificiale (Costo fabbrica come a bilancio)	32.000.000
Fabbrica SIDAC (Azioni)	5.000.000
TOTALE ATTIVO	63.350.000

Fonte: ASBI, Sc, Pratt., n. 229, fasc. 1, Relazione sulla proprietà della famiglia Orsi Mangelli al 13 giugno 1930, presentata da Paolo Orsi Mangelli.

La tabella mostra l'elevato peso rivestito dalle due fabbriche per la seta artificiale e per il cellophane sul totale delle attività della famiglia (più del 58%).

Tabella 2. Passività della famiglia Orsi Mangelli, nel 1930:

PASSIVITÀ	LIRE
Obbligazioni S.A. Orsi Mangelli (In parte vendute, in parte a sovvenzione presso la Banca Popolare di Novara, Cassa di Risparmio di Forlì, Monte di Bologna)	6.000.000
Banca d'Italia Forlì	2.000.000
Cassa di Risparmio di Forlì	1.500.000
Credito Romagnolo	2.150.000
Banca Nazionale dell'Agricoltura	250.000
Debito verso la SIDAC da liquidare entro l'anno 1934 per quota azioni	3.500.000
TOTALE PASSIVO	15.400.000
TOTALE ATTIVO	63.350.000
PATRIMONIO NETTO	47.950.000

Fonte: ASBI, Sc, pratt, n. 229, fasc. 1, Relazione sulla proprietà della famiglia Orsi Mangelli al 13 giugno 1930, presentata da Paolo Orsi Mangelli.

Il conte Paolo Orsi Mangelli frequentò la famiglia Mussolini, ma il suo rapporto con il Duce dovette essere piuttosto conflittuale. Nel corso del 1927, il Mangelli scrisse ripetutamente a Benito Mussolini, chiedendo il suo appoggio allo scopo di ottenere finanziamenti per le sue attività agricole e industriali²⁰³. Inizialmente, il capo del governo oppose il suo secco rifiuto²⁰⁴, ma poi intervenne, facendo da intermediario tra il Mangelli e la Banca Commerciale Italiana²⁰⁵.

Il 1° marzo 1929, Paolo Orsi Mangelli indirizzò una lettera a Mussolini, in cui si permetteva di fargli richiesta della nomina a senatore:

"[...] Non nascondo perciò alla E.V. che alla pubblicazione delle nuove nomine senatoriali la mia famiglia vedendomi escluso ne è rimasta molto mortificata, e specialmente mio padre mi accusa di averlo ingannato vantando speranze non mai avute dalla E.V. [...] Ora sarei a pregare la E.V. se volesse benevolmente accogliere questo desiderio mio, e della mia famiglia e specialmente accontentare il mio vecchio padre, che ha già 74 anni, concedendo

²⁰³Ibidem, *Lettere di Mangelli a Mussolini del 1927*.

²⁰⁴Ibidem, *Lettera di Chiavolini al prefetto di Forlì Crispino edl 30 novembre 1927*.

²⁰⁵Cfr. il § 3.1 p. 149.

questo alto onore alla mia famiglia, e sarebbe anche per me l'approvazione della E.V. alla mia opera"²⁰⁶.

Nel 1933, furono i rappresentanti della forza lavoro occupata negli stabilimenti di proprietà di Mangelli a presentare richiesta a Mussolini per la tanto auspicata nomina a senatore:

"Le maestranze degli Stabilimenti di Forlì, per la produzione Rayon e Cellophane, si permettono di segnalare all'E.V. l'opera veramente benefica alla classe lavoratrice e al Paese del Conte PAOLO ORSI MANGELLI creatore, fra l'altro, anche delle due industria suddette.

L'alto senso di giustizia della E.V. vorrà considerare e decidere se quest'uomo - che, nonostante la crisi, con volontà ferrea e attività prodigiosa, osservando scrupolosamente i patti di lavoro, sa mantenere in piena efficienza industrie che soltanto in Forlì danno lavoro a circa 1600 operai ed operaie - possa meritare di essere annoverato fra i cittadini veramente benemeriti cui viene riservato l'alto riconoscimento della nomina a Senatori del Regno"²⁰⁷.

Ma la nomina a senatore non arrivò mai. Certamente migliori dovettero essere i rapporti tra la famiglia Mangelli e Donna Rachele Mussolini, come si evince dalla lettura della corrispondenza intrattenuta tra loro. Anche Arnaldo Mussolini, fratello di Benito, portò il suo aiuto al Mangelli: nel 1926, cercò di convincere Bonaldo Stringher a concedere al Mangelli, per la campagna serica, una sovvenzione di maggior importo rispetto al solito²⁰⁸.

Negli ambienti della Banca d'Italia si vociferava che il conte confidasse "sui risultati favorevoli di una probabile parentela con uno dei maggiori esponenti della politica nazionale" e che il Mangelli ed il suo Ministro "fanno poco uso di lealtà commerciale e spesso si allontanano dal vero o vedono le cose attraverso un prisma d'ingrandimento e di abbellimento"²⁰⁹.

Come si vedrà meglio oltre, Paolo Orsi Mangelli intrattene per lungo tempo rapporti d'affari con la Banca d'Italia, ma i vertici dell'istituto non lo giudicarono mai troppo favorevolmente. Nel 1923, il direttore della succursale di Forlì lo definiva di

²⁰⁶ACSR, SPD, CO, b. 509.607, *Lettera di Mangelli a Mussolini del 1° marzo 1929*.

²⁰⁷Ibidem, *Lettera delle maestranze SAOM e SIDAC a Mussolini del 12 dicembre 1933*. Sul trattamento degli operai della SAOM si veda § 3.5, pp. 171-172.

²⁰⁸ACSR, Sc, Pratt., n. 229, fasc. 1, *Lettera del direttore generale della Banca d'Italia al direttore della succursale di Bergamo del 27 aprile 1926*.

²⁰⁹ASBI, Sc, Pratt., n. 229, fasc. 1, *Lettera del direttore della succursale di Forlì al direttore generale della Banca d'Italia del 30 maggio 1930*.

"parola facile"²¹⁰. Nel 1926, sempre da Forlì, perveniva una lettera al direttore generale in cui l'industriale veniva descritto con parole poco lusinghiere:

"[...] il Mangelli generalmente poco ben visto, perché cavilloso per natura, tratta gli affari non sempre con perfetta correttezza commerciale. Persona di poca cultura, più scaltra che intelligente, con facilità il Mangelli Paolo si lascia prendere dalla allettanti spire della speculazione, che fino ad ora, è a dirsi, non gli è stata avversa"²¹¹.

Persino il direttore di Bergamo, pur trovandolo "di una correttezza assoluta"²¹² nella gestione dei rapporti con la sua succursale, non aveva stima di lui: "Moralmente lascia assai a desiderare, è più furbo che intelligente, alquanto cavilloso"²¹³.

Nel 1930 il direttore della succursale di Forlì rincarava la dose:

"[...] pur riconoscendo buona la situazione così come Egli la fa vedere, bisogna tener conto che sulla sua serietà di uomo e industriale non bisogna essere eccessivamente tranquilli; è pertanto consigliabile la prudenza e la vigile sorveglianza [...]"²¹⁴.

Nelle pagine precedenti è stato evidenziato quanto fosse nutrita la schiera di industriali tessili tradizionali presenti all'interno del consiglio di amministrazione della SNIA Viscosa, della Châtillon e della Orsi Mangelli. Lo stesso fenomeno è stato riscontrato per altre aziende del settore.

Nel 1925, ai vertici della Manifattura Seta Artificiale (poi Manifattura di Casale) sedeva Ercole Varzi, consigliere delegato della Manifattura Rossari e Varzi, specializzata nella produzione di filati e tessuti di cotone con annessa tintoria e candeggio e vice-presidente della Manifattura Rotondi, che operava anch'essa nel settore cotoniero; nel consiglio di amministrazione della Manifattura Seta Artificiale erano presenti anche Luigi Delle Piane ed Emilio Rotondi, entrambi consiglieri della Manifattura Rotondi²¹⁵.

²¹⁰Ibidem, *Lettera del direttore della succursale di Forlì al direttore generale della Banca d'Italia del 5 giugno 1923.*

²¹¹Ibidem, *Lettera del direttore della succursale di Forlì al direttore generale della Banca d'Italia del 7 maggio 1926.*

²¹²Ibidem, *Lettera del direttore della succursale di Bergamo al direttore generale della Banca d'Italia del 15 giugno 1925.*

²¹³Ibidem, *Lettera del direttore della succursale di Bergamo al direttore generale della Banca d'Italia del 17 giugno 1925.*

²¹⁴Ibidem, *Lettera del direttore della succursale di Forlì al governatore della Banca d'Italia del 23 giugno 1930.*

²¹⁵ CREDITO ITALIANO, *Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche 1925, 1925*, pp. 391, 394.

Le due industrie cotoniere detennero la maggioranza azionaria della Manifattura Seta Artificiale fino al 1932²¹⁶.

La società Gerli Seta Artificiale, invece, fu costituita e venne gestita dalla famiglia Gerli, proprietaria del milanese Setificio Felice Gerli²¹⁷.

²¹⁶ ACCM, AS, *Verbalì delle assemblee degli azionisti della Manifattura Seta Artificiale 1924-1932*.

²¹⁷ CREDITO ITALIANO, *Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche 1925*, 1925, p. 327.

CAPITOLO II

Il settore: struttura ed organizzazione produttiva

2.1 Le principali società italiane

Mentre in alcuni paesi (Francia, Svizzera, Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti, ecc.) la sperimentazione nell'ambito della produzione di filati artificiali era incominciata alla fine dell'Ottocento, in Italia ebbe inizio soltanto con il nuovo secolo.

Il primo complesso industriale in grado di fabbricare seta artificiale venne costruito, nel 1904, a Padova, per iniziativa del conte francese Hilaire de Chardonnet, inventore del procedimento produttivo alla nitrocellulosa; la fabbrica rimase però inattiva e, nel 1907, il conte de Chardonnet la cedette alla Società Italiana Cines di Roma, che operava nell'industria cinematografica e produceva pellicole alla nitrocellulosa. La Società Italiana Cines, sotto il controllo azionario del Banco di Roma e la direzione amministrativa del barone Alberto Fassini, fece così il suo ingresso nel settore delle fibre tessili artificiali.

Nel frattempo, un altro francese, l'ingegnere Paul Girard, con l'appoggio del gruppo di controllo della Société Française de la Viscose²¹⁸, aveva fondato a Lione la Société Italienne de la Viscose ed aveva aperto un impianto a Venaria Reale, nei pressi di Torino.

Un terzo stabilimento produttivo fu costruito a Pavia, nel 1905, e venne ben presto rilevato dalla Società Italiana Seta Artificiale, fondata a sua volta da alcuni industriali cotonieri attivi in Piemonte (Ermanno Leumann, Federico Hofmann)²¹⁹.

²¹⁸Per la Société Française de la Viscose e le altre società straniere che operarono nel settore in quegli anni cfr. L.G. FAUQUET, *op. cit.*; inoltre, si veda il successivo § 2.5.

²¹⁹B. BIANCHI, *op. cit.*, p. 165.

Il 15 luglio 1912 nacque la Società Cines Seta Artificiale²²⁰, con sede a Roma e capitale di 5.000.000 di lire; il pacchetto di maggioranza venne sottoscritto dalla Società Italiana Cines.

La Cines Seta Artificiale organizzò la produzione nello stabilimento di Padova, cedute dalla casamadre, ed in un altro complesso industriale dislocato a Vigodarzere, nei pressi di Padova; inoltre, procedette immediatamente all'acquisto dello stabilimento di Pavia, di proprietà della Società Italiana Seta Artificiale.

Fino allo scoppio della prima guerra mondiale, la produzione italiana di seta artificiale rimase pressoché insignificante. Il lancio sul mercato del nuovo prodotto tessile, che si presentava come succedaneo della seta, non venne accolto con favore dal pubblico. I tessitori, che da sempre utilizzavano fibre naturali, dimostrarono diffidenza nei confronti dei filati artificiali e ciò scoraggiò molti industriali; solo un ristretto gruppo si decise ad intraprenderne la fabbricazione²²¹.

Nel corso del conflitto mondiale, la Cines Seta Artificiale riuscì a consolidare la sua posizione sul mercato, adottando un'oculata politica di controllo delle scorte, contraendo il più possibile i costi, sostituendo la manodopera maschile chiamata al fronte, con quella femminile ed impiegando intensivamente anziani e fanciulli.

Durante il 1916, il Comptoir des Textiles Artificiels (CTA), il maggiore gruppo francese operante nel settore dei tessili artificiali, assunse la maggioranza azionaria della società, lasciando Alberto Fassini alla direzione. Il CTA attuò una decisa razionalizzazione del sistema produttivo, privando la Cines Seta Artificiale del controllo sullo stabilimento di Padova ed affidandone la gestione ad una nuova società, la Seta Artificiale di Padova, nata il 6 maggio 1916. Nel corso del 1919, la Cines Seta Artificiale mutò la denominazione sociale in quella di Viscosa di Pavia.

Il settore delle fibre tessili artificiali fu caratterizzato, fin dalle origini, dalla presenza di un limitato numero di produttori di grosse dimensioni, non solo in Italia, ma anche negli altri paesi. Vere e proprie barriere all'ingresso di nuovi operatori erano poste dalle caratteristiche stesse della produzione, prima fra tutte la necessità di possedere una considerevole disponibilità di capitali: infatti, per avviare la produzione di raion, un'azienda doveva essere in grado di investire un'ingente somma di denaro in impianti e macchinari, il cui costo era piuttosto elevato. Anche la

²²⁰Le notizie, per queste società, sono tratte da: ASNICM, *Verballi delle assemblee degli azionisti della Cines Seta Artificiale, poi Viscosa di Pavia (1912-1923)*.

²²¹L.G. FAUQUET, *op. cit.*, p. 126.

presenza di brevetti, sovente di proprietà straniera, rappresentava un vincolo, non di rado invalicabile, all'entrata sul mercato; una società che intendeva fabbricare fibre tessili artificiali era obbligata a cercare un accordo con i proprietari del brevetto, e quindi a pagare per poterne usufruire, oppure doveva attenderne la scadenza.

Nel nostro paese, con la fine del conflitto bellico, si assistette ad un vero e proprio *boom* dell'industria del raion: la produzione registrò un'impennata impressionante e nacquero numerose nuove società; questo straordinario sviluppo fu la conseguenza, sia di un incremento della domanda di prodotti tessili, sia del fatto che erano, nel frattempo, venuti a scadere i brevetti.

Il 9 agosto 1918, a Milano, venne costituita la Soie de Châtillon - Società Anonima Italiana, con un capitale di 5 milioni di lire²²². La nascita del nuovo organismo industriale non passò certo inosservata nell'ambiente dei produttori di raion. Così si legge nel verbale del consiglio di amministrazione della Cines Seta Artificiale del 30 agosto 1918:

"Il Direttore Generale comunica che una ventina di giorni fa è stata costituita a Milano sotto gli auspici della Banca Commerciale Italiana una Società Anonima sotto il nome di La Soie de Châtillon, col capitale di L. 5 milioni aumentabile a L. 7.500.000, avente per scopo l'esercizio dell'industria della seta artificiale con stabilimento a Châtillon (Val d'Aosta). Fa parte del Consiglio di Amministrazione il Comm. Rosemberg, Direttore ne è il Dott. Marco Biroli di Pavia e fra i promotori pare ci siano il Comm. Quirici, il nostro capo fabbrica Asvelli, Cusin e l'Ing. Morandotti. Si tratta evidentemente di una Società in concorrenza alla nostra, ideata e creata da elementi che sono stati con noi. Ritiene sia necessario prendere in attento esame la cosa per decidere se al di fuori dei diritti brevettuali ci sia qualche provvedimento legale da adottare"²²³.

La Cines Seta Artificiale aveva, in precedenza, concluso un accordo con il francese CTA e con il gruppo tedesco Glanzstoff, che prevedeva la possibilità, per la Cines, di utilizzare i brevetti di proprietà della Société Italienne de la Viscose, azienda di Venaria Reale facente parte del CTA; la Cines poté così sfruttare l'importante brevetto italiano n° 227/210, meglio noto come brevetto Müller. Quando la Châtillon fece il suo ingresso nel mercato, nel 1918, la Société Italienne de la Viscose agì per vie legali contro di essa, per difendere il brevetto Müller, cercando

²²² ASBI, IC, Pratt., cart. 232, fasc. 1. Sulla Soie de Châtillon, che, nel 1930, cambiò denominazione in Châtillon Società Anonima Italiana per la Seta Artificiale e, nel 1933, in Châtillon Società Anonima Italiana per le Fibre Tessili Artificiali, si veda: A.M. FALCHERO, «*Quel serico filo impalpabile...*». *Dalla Soie de Châtillon a Montefibre (1918-1972)*, cit., pp. 217-233; A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 165-266.

²²³ ASNICM, *Verbale del C.d.A. della Cines Seta Artificiale del 30 agosto 1918*.

così di tutelare anche gli interessi della Cines, ma non ottenne alcun risultato. Qualche anno dopo fu Riccardo Gualino, che nel frattempo era entrato in possesso della maggioranza azionaria della Viscosa di Pavia, a riprendere la controversia, ma la disputa si risolse a favore della Soie de Châtillon.

Leggiamo nel verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della Châtillon datato 16 marzo 1925:

"L'anno 1921 [...] ci permise di superare anche un'altra difficoltà, la maggiore forse fra tutte: quella di saper resistere alle minacce di potenti concorrenti, che tendevano a impedirci, coll'appoggio di insostenibili diritti di privativa, l'esercizio normale della nostra industria. Resistemmo, con la sicura coscienza di difendere e sostenere una giusta causa. E il tribunale di Torino, dove finalmente, per ragioni di competenza, si discusse la causa contro le Società concorrenti, accolse, con sentenza 14-30 luglio 1924 provvisoriamente esecutiva, le nostre istanze:

- a) assolvendo la Soie de Châtillon dalla domanda per violazione e contraffazione del brevetto Müller;
- b) sospendendo ogni altra pronuncia sulla domanda contro la Soie de Châtillon per violazione e contraffazione del Brevetto Cines e per concorrenza sleale; ammettendo altresì la Perizia da noi dedotta, riflettente il nostro Brevetto, nonché altra perizia ed alcune prove testimoniali relative al Brevetto Cines [...]"²²⁴.

Nel corso dei primi anni Venti, si affacciò sul mercato delle fibre tessili artificiali un'altra azienda, destinata a divenirne, in breve, la *leader* indiscussa: la SNIA Viscosa²²⁵.

La SNIA, Società di Navigazione Italo Americana, era sorta nel 1917 allo scopo di sfruttare il rialzo dei noli marittimi, che si era verificato in seguito allo scoppio della guerra. Con la fine delle ostilità, come si è già visto, le tariffe di noleggio marittimo avevano subito un vero e proprio tracollo ed il settore aveva perso ogni attrattiva. La SNIA decise, quindi, di abbandonare i trasporti marittimi, per dedicarsi ad altri affari, primo fra tutti la produzione di fibre tessili artificiali. Essa procedette all'acquisto di un consistente quantitativo di seta artificiale (circa 500.000 Kg) dal

²²⁴ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, *Verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti de La Soie de Châtillon del 16 marzo 1925*. Sulla vicenda si veda anche: A.M. FALCHERO, «*Quel serico filo impalpabile...*». *Dalla Soie de Châtillon a Montefibre (1918-1972)*, cit., p. 220; A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 181.

²²⁵Sulla SNIA Viscosa si possono consultare alcune pubblicazioni celebrative, edite dalla società stessa: UFFICI STAMPA E PROPAGANDA SNIA VISCOSA (a cura di), *Snia Viscosa*, cit.; *Mezzo secolo di Snia Viscosa*, Milano, 1970; inoltre, cfr. B. CAZZI, *Storia dell'industria italiana dal XVIII secolo ai giorni nostri*, Torino, Utet, 1965, pp. 480-485; 554-556; A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 165-266; M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *op. cit.*, pp. 71-88; N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit.; M. SPADONI, *La SNIA 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, cit., pp. 69-97; M. SPADONI, *Le dinamiche patrimoniali del gruppo SNIA Viscosa durante la gestione Gualino (1917-1930)*, cit., pp. 527-545.

CTA, ricorrendo alla mediazione di Alfred Bernheim, uomo di spicco del gruppo francese; inoltre, promosse la costituzione della Unione Italiana Fabbriche Viscosa, con sede a Venaria Reale, nei pressi di Torino, avente per oggetto "l'esercizio dell'industria e del commercio della viscosa, delle materie affini e dei surrogati"²²⁶. Dopo aver mutato, nel 1920, la ragione sociale in quella di SNIA, Società Nazionale Industria e Commercio, l'azienda torinese, nel 1922, assunse la definitiva denominazione di SNIA Viscosa, Società Nazionale Industria Applicazioni Viscosa.

Il 24 aprile 1922, nacque a Milano, con tre milioni di lire di capitale sociale, la Seta Artificiale Varedo, in cui probabilmente aveva forti interessi la Banca Popolare Cooperativa di Novara²²⁷, che, di lì a poco, costituì altre due società, la Seta Artificiale Aquila e la Seta Artificiale Ceriano.

Nel frattempo la Viscosa di Pavia aveva ceduto al CTA la quota azionaria, di sua proprietà, della Seta Artificiale di Padova. Nel 1923 l'azienda veneta mutò denominazione in quella di Società Generale Italiana della Viscosa (SGIV), primo nucleo di quello che più avanti sarebbe divenuto il gruppo CISA Viscosa. Capitanata dall'abile barone Alberto Fassini, la Società Generale Italiana della Viscosa aprì una fabbrica a Roma e fondò altre due società, la Supertessile di Rieti e la Società Anonima Meridionale Seta Artificiale, SAMSA (poi Società Anonima Meridionale Industrie Tessili, SAMIT) di Napoli²²⁸.

Nel 1931, facevano parte del gruppo CISA Viscosa, oltre alla Società Generale Italiana della Viscosa, alla Supertessile e alla SAMIT, anche la Società Anonima Commerciale Italiana Seta Artificiale (poi Commerciale Italiana Società Anonima per il Rayon), la Società Ufficio Tecnico Industriale Tessili Artificiali, la Chimica dell'Aniene, la Rappresentanze Esclusive in Seta Artificiale, la Italo-Orientale Seta Artificiale²²⁹. Nel 1932, il gruppo possedeva ben 27 stabilimenti produttivi dislocati in tutta Italia²³⁰.

Oltre alla Châtillon, alla SNIA Viscosa e alla Società Generale Italiana della Viscosa, in quel periodo, nacquero altre società, che, seppure di dimensioni minori, erano destinate a giocare un ruolo significativo all'interno del settore.

²²⁶M. SPADONI, *La SNIA 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, cit., p. 73.

²²⁷A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 195.

²²⁸*La C.I.S.A. Viscosa nel suo XXV° anniversario (1916-1941)*, Roma, M. Danesi, 1942.

²²⁹*Bollettino Ufficiale delle Società per Azioni*, parte II, 1932. Cfr. l'allegato IV, tavola 5.

²³⁰ ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, f. 6, *Appunti del Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali del 30 giugno 1932*.

Nell'agosto del 1925 sorse, a Forlì, la Società Anonima Orsi Mangelli per la fabbricazione della seta artificiale e dei suoi derivati²³¹. Controllava e gestiva direttamente l'azienda Paolo Orsi Mangelli, facoltoso nobile forlivese, proprietario anche di alcune filande di seta naturale. Fu probabilmente in conseguenza della crisi che già da tempo imperversava nel settore serico, che il conte Mangelli decise di differenziare i suoi investimenti, tentando la fortuna con la nuova produzione.

Sempre nel 1925, a Milano, venne costituita la Seta Bemberg Società Anonima, filiale della società tedesca Bemberg. La produzione di raion al cuprammonio venne organizzata a Gozzano, sulle sponde del lago d'Orta²³².

Durante il primo dopoguerra sorsero anche la Manifattura Seta Artificiale (dal 1932 Manifattura di Casale), con sede a Milano e stabilimento produttivo a Casale Monferrato, la Società Italo-Olandese Enka, di casa madre olandese ed, infine, la Società Anonima Seta Artificiale di Cusano Milanino, che assunse poi la denominazione di Gerli Industria Rayon, mantenendo la sede sociale a Milano.

La lombarda Rhodiaceta, specializzata nella produzione di seta all'acetato di cellulosa, in cui avevano una forte interessenza la Montecatini ed il gruppo francese Gillet-Société chimique des Usines du Rhône-Poullenc, sorse, invece, nel 1928.

Il Censimento Industriale del 1927 registrava la presenza, sull'intero territorio nazionale, di sessantasette esercizi impegnati nella produzione e tessitura di seta artificiale, in cui risultava prevalere la grande dimensione (il 73,4% degli addetti si trovava occupato nei dieci maggiori esercizi).

²³¹ASBI, Sc, Pratt., n. 229, *Dossier sulla S.A. Orsi Mangelli del 15 giugno 1928*.

²³²Sulla Bemberg si vedano alcuni libri giubilari: *Bemberg dal 1925...*, cit.; *Bemberg e l'arte di Gruau*, cit.

Tabella 1. Ripartizione degli esercizi e degli addetti, secondo il numero degli addetti nella produzione e tessitura di seta artificiale, in Italia (15 ottobre 1927):

NUMERO DI ADDETTI	NUMERO DI ESERCIZI	%	NUMERO DI ADDETTI	%
1	1	1,5	1	0,00
2-5	7	10,5	22	0,06
6-10	13	19,4	101	0,27
11-50	11	16,4	234	0,62
51-100	8	11,9	572	1,51
101-250	4	6,0	544	1,43
251-500	2	3,0	869	2,29
501-1.000	11	16,4	7.753	20,43
Superiore a 1.000	10	14,9	27.848	73,39
Totale	67	100,0	37.944	100,00

Fonte: ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale al 15 ottobre 1927*, vol. VI, Roma, 1929.

La scelta dell'Istituto Centrale di Statistica di comprendere, nella stessa categoria, la tessitura e la produzione di filato artificiale comporta una sopravvalutazione del numero degli esercizi, che vizia ogni possibile interpretazione. Infatti, tessevano raion non soltanto le società che lo producevano, ma anche aziende specializzate nella lavorazione di filati naturali. Da altre fonti si evince, comunque, che il numero di operatori presenti nel settore era, di gran lunga, inferiore a 67²³³.

In conseguenza della rivalutazione monetaria del 1926 e della depressione che fece seguito alla crisi del '29, le caratteristiche oligopolistiche dell'industria delle fibre tessili artificiali si accentuarono: i provvedimenti legislativi emanati dal governo per incentivare le fusioni societarie e la spiccata tendenza dei maggiori produttori a costituire sindacati per la regolamentazione delle vendite non fecero che spingere gli operatori alla progressiva concentrazione. Alcune piccole aziende sparirono definitivamente, altre sopravvissero a stento, mentre i pochi grandi gruppi

²³³L'ing. Carlo Sandoz e il dott. Giulio Tocco, ad esempio, affermano che, nel febbraio 1926, erano presenti, in Italia, venticinque fabbriche per la produzione di fibre tessili artificiali (C. SANDOZ, G. TOCCO, *op. cit.*, p. 2).

esistenti riuscirono a superare la crisi, consolidando la loro posizione ed, in alcuni casi, ottenendo risultati più che soddisfacenti.

Nel 1926, la Seta Artificiale Varedo assorbì tre società da essa controllate: la Seta Artificiale Ceriano, la Seta Artificiale l'Aquila e la Società Industrie Chimiche del Veneto.

Nel corso dei primi anni Trenta, parecchi stabilimenti vennero chiusi: all'inizio del '32 cessarono l'attività i due complessi industriali della SNIA Viscosa dislocati a Ceriano e Magenta; anche la fabbrica di l'Aquila cessò la lavorazione.

La crisi del '29 decretò anche la scomparsa della Manifattura di Casale; acquisita, alla fine del 1933, da SNIA (50%), CISA (25%) e Châtillon (25%), la società venne, in seguito, posta in liquidazione.

La conferma della notevole diminuzione del numero di operatori viene dai dati forniti dal Censimento Industriale e Commerciale del 1937-40: per l'intero Regno d'Italia, gli esercizi censiti, impegnati nella produzione di fibre tessili artificiali, risultano ventotto; quelli attivi, invece, venticinque²³⁴. Tra quest'ultimi, nove esercizi impiegavano tra i 1.000 e 2.000 addetti (53% della forza lavoro totale) e tre più di 2.000 addetti (28% della forza lavoro totale).

²³⁴ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale 1937-1940*, vol. I, parte I, Roma, 1942.

Tabella 2. Ripartizione degli esercizi e degli addetti, secondo il numero degli addetti, nella produzione di fibre tessili artificiali, in Italia (31 ottobre 1938):

NUMERO DI ADDETTI	NUMERO DI ESERCIZI	%	NUMERO DI ADDETTI	%
1	-	-	-	-
2-5	-	-	-	-
6-10	1	4,0	7	0,03
11-25	-	-	-	-
26-50	-	-	-	-
51-100	1	4,0	66	0,25
101-250	4	16,0	715	2,77
251-500	3	12,0	1.137	4,40
501-1.000	4	16,0	3.026	11,71
1.000-2.000	9	36,0	13.598	52,60
Superiore a 2.000	3	12,0	7.300	28,24
Totale	25	100,0	25.849	100,00

Fonte: ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale 1937-40*, vol. I, parte II, Roma, 1943.

Nel corso del 1939, la SNIA Viscosa assunse i pacchetti azionari di controllo della Società Generale Italiana della Viscosa, della Supertessile, della Società Meridionale Industrie Tessili e della CISA Rayon. Nel maggio 1940, le quattro società realizzarono un'importante operazione di concentrazione, fondendosi in un unico organismo, la CISA-Viscosa, Compagnia Industriale Società Anonima Viscosa, con capitale di 151.250.000 lire²³⁵.

²³⁵Cfr. ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6, *Atto di costituzione della CISA Viscosa del 18 maggio 1940*; ASBI, CSVI, Pratt., n. 261, fasc. 6, *Statuto della CISA Viscosa*.

2.2 *L'integrazione orizzontale e verticale*

A partire dai primi anni Venti, le principali società italiane operanti nel settore delle fibre tessili artificiali misero in atto intense strategie di integrazione, al fine di consolidare la loro posizione sul mercato. Il processo di integrazione venne condotto non solo orizzontalmente, mediante l'incorporazione o l'assunzione del controllo di aziende specializzate nella fabbricazione di raion e merci analoghe, ma anche verticalmente: infatti, alcune società estesero il loro campo di azione a fasi del processo produttivo situate "a monte", dirigendosi verso le fonti di materie prime, e "a valle", spostandosi verso i mercati di consumo.

Emblematica la politica di integrazione posta in atto dalla SNIA Viscosa in quegli anni²³⁶. La società torinese decise di intraprendere la produzione di seta artificiale nel corso del 1920 e, proprio in quell'anno, sottoscrisse il 70 % del capitale della Unione Italiana Fabbriche Viscosa, la società che aveva rilevato, in precedenza, lo stabilimento di Venaria Reale fondato da Paul Girard ai primi del secolo. Nel corso dei primi anni Venti, la SNIA entrò in possesso di quote azionarie di maggioranza di altre società impegnate nella fabbricazione di raion (Viscosa di Pavia e Società Italiana Seta Artificiale); inoltre, acquisì il controllo di aziende in grado di produrre materie prime (Stabilimenti di Rumianca) o macchinari (SILM, Società Italiana Lavorazioni Meccaniche), utili per l'industria della seta artificiale e di aziende specializzate nella tessitura del raion o nella fabbricazione di alcuni capi di abbigliamento (Setificio Nazionale Reggio Rieti e Passigli; Calzifici Italiani Riuniti). In data 3 giugno 1930, la situazione delle varie consociate italiane della SNIA era la seguente: esistevano due società per la trasformazione dei prodotti (Setificio Nazionale; Manifattura di Altessano²³⁷), sei società fornitrici di prodotti e servizi vari legati al settore del raion (S.A. Zolfi; Cartonaggi; SILM; IEMI, Industria Elettrica Meccanica Italiana; Assicurazioni Alta Italia; Società Marittima e

²³⁶ Le notizie sulla SNIA Viscosa sono tratte da: ASNIM, *Verbali dei consigli di amministrazione (1917-1940)* e *Verbali delle assemblee generali degli azionisti (1917-1940)*; per le altre società del gruppo SNIA Viscosa cfr: ASNICM, *Verbali dei consigli di amministrazione (1912-1940)* e *Verbali delle assemblee generali degli azionisti (1912-1940)*.

²³⁷ Posta a circa 1 Km dallo stabilimento SNIA di Venaria Reale, la Manifattura di Altessano era dotata di sistemi moderni per la filatura della lana e quindi rappresentava un investimento strategico per la produzione dello Sniafil.

Commerciale Italiana²³⁸); inoltre, la SNIA possedeva partecipazioni nella Seta Artificiale Varedo e nella SIRSI (Società Italiana Rigenerazione Soluzioni Impure), la quale si occupava di depurare le soluzioni di soda caustica, residui della lavorazione della viscosa²³⁹. Dopo la crisi del '29 la SNIA Viscosa dovette ridimensionare la sua posizione sul mercato, ma continuò ad esercitare il suo controllo sull'intero processo produttivo di seta artificiale, dalla materia prima di base fino alla commercializzazione all'ingrosso e perfino al dettaglio.

Anche la Soie de Châtillon realizzò una politica di integrazione verticale, piuttosto spinta, arrivando a possedere pacchetti azionari consistenti della Società De Sigis, specializzata nella produzione di solfuro di carbonio, composto chimico indispensabile per ottenere seta artificiale alla viscosa, e diversi setifici (Setificio di Pogliano; Seterie Stampate G.L. Tondani; Fabbriche Italiane di Seterie A. Clerici). La Châtillon acquisì anche partecipazioni in società aventi il suo stesso oggetto sociale, sia in Italia (Società Anonima Viscosa Vercellese), sia all'estero, per potenziare la sua posizione tra i produttori di fibre tessili artificiali²⁴⁰.

Nel 1924, Alberto Fassini costituì la società Ufficio Tecnico Industriale Tessili Artificiali, avente per scopo quello di costruire macchinari per le aziende del gruppo CISA Viscosa²⁴¹. Nel 1932, facevano parte del gruppo guidato da Fassini anche due industrie chimiche, la S.A. Chimica dell'Aniene e la Società Umbra Prodotti Chimici, e la Società Applicazioni Seta Artificiale (poi Società Anonima Sussidiaria Applicazioni Rayon) di Cusano Milanino, specializzata nella lavorazione per conto del gruppo e di terzi dei filati di raion (crêpes e organizini)²⁴².

Ma la strategia di integrazione non fu prerogativa soltanto dei grandi gruppi; anche società minori scelsero questa strada. Nel 1925, la Seta Artificiale Varedo acquisì una partecipazione nella tessitura Magnoni e Tedeschi, importante acquirente

²³⁸La Zolfi. La Società Anonima Cartonaggi riforniva le società del gruppo SNIA di bobine di cartone e stampati. La SILM (Società Italiana Lavorazioni Meccaniche) e la IEMI (Industrie Elettromeccaniche Italiane) costruivano macchinari per conto della SNIA e la SILM anche per conto terzi.

²³⁹Delle società presenti all'estero e delle partecipazioni estranee al settore del raion si dirà più diffusamente oltre. Cfr. l'allegato IV, tavole 1 e 2.

²⁴⁰Cfr. l'allegato IV, tavole 3 e 4.

²⁴¹ASSOCIAZIONE FRA LE SOCIETÀ ITALIANE PER AZIONI, *Notizie Statistiche 1932*, Roma, 1932, p. 935.

²⁴²ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6, *Lettera di Fassini al Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali del 30 aprile 1932*. Nel corso del 1935, il pacchetto azionario di maggioranza della Società Chimica dell'Aniene fu ceduto dalla casamadre del gruppo, la Società Generale Italiana della Viscosa, alla Solvay e C. (ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6, *Lettera di Fassini ad Azzolini del 18 ottobre 1935*).

di raion²⁴³. Nel 1927, essa controllava, come si è detto, oltre alla Seta Artificiale Aquila e alla Seta Artificiale Ceriano, anche un'industria chimica, la Società Anonima Industrie Chimiche del Veneto²⁴⁴.

La Orsi Mangelli costituì, nel 1929, insieme ad alcuni *partners* belgi, la SIDAC, Società Italiana di Applicazione Cellulosa, con lo scopo di fabbricare carta trasparente alla viscosa. Lo stabilimento della SIDAC, l'unico per tale produzione esistente in Italia, fu posto nelle vicinanze del complesso industriale della Orsi Mangelli, la quale fornì alla controllata materie prime, forza motrice e illuminante, servizi di manutenzione e riparazione dei macchinari e di direzione tecnica. La Orsi Mangelli poteva così sfruttare i suoi impianti a pieno ritmo e ricavarne un discreto guadagno²⁴⁵.

La presenza, all'interno del settore, di rendimenti di scala crescenti e quindi la necessità, avvertita dalle imprese, di conquistare un'elevata quota di mercato per ottenere vantaggiose economie e ridurre così il costo medio di produzione è una delle spiegazioni possibili della diffusa ricerca dell'integrazione orizzontale. La strategia di integrazione verticale venne, invece, perseguita al probabile scopo di ridurre il numero degli intermediari, limitando il loro margine di guadagno, ed ottenendo, in tal modo, un maggior profitto.

Dopo aver acquisito la maggioranza azionaria di un'altra società, solitamente il passo successivo era quello di operare un processo di fusione, al fine di risparmiare sulle spese di amministrazione e sugli oneri fiscali (tassa di circolazione delle azioni e imposta di ricchezza mobile)²⁴⁶. Nel corso degli anni Venti, per esempio, la SNIA incorporò la Viscosa di Pavia, la Società Italiana Seta Artificiale e la Unione Italiana Fabbriche Viscosa²⁴⁷. Ma non sempre i tentativi di concentrazione societaria si conclusero positivamente. Durante il 1931, la SNIA assorbì la Seta Artificiale Varedo, di cui possedeva già da tempo la maggioranza azionaria²⁴⁸, ma fallì il suo

²⁴³A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 206.

²⁴⁴ Cfr. l'allegato IV, tavola 6.

²⁴⁵ASBI, Sc, Pratt., n. 229, fasc.1, *Lettera del direttore della Succursale di Forlì al Governatore della Banca d'Italia del 19 settembre 1930*.

²⁴⁶Cfr. P. GRIFONE, *Il capitale finanziario in Italia*, Torino, Einaudi, 1971, pp. 52-73.

²⁴⁷La SNIA Viscosa incorporò la Viscosa di Pavia ai primi del 1923 (ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 25 gennaio 1923*); la Società Italiana Seta Artificiale e la Unione Italiana Fabbriche Viscosa nel corso del 1928 (Ibidem, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 29 marzo 1928*).

²⁴⁸Ibidem, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 31 marzo 1931*. La fusione tra SNIA e Varedo venne dichiarata di pubblico interesse dal Ministero di Grazia e Giustizia e per questo godette di particolari agevolazioni: poté essere deliberata da una speciale

progetto di fondersi con la Gerli, la Orsi Mangelli e la Manifattura di Casale. Nel 1933, la Châtillon tentò di assumere il controllo del gruppo CISA Viscosa, ma la scalata ebbe esito negativo²⁴⁹.

Nel corso degli anni Venti e Trenta, i principali gruppi affidarono la vendita di tutta o di parte della loro produzione a società commerciali sotto il loro controllo, totale o parziale. Ad esempio la SNIA, dal 1931, si appoggiò alla Società Commerciale Varedo per collocare le merci dal marchio "Varedo", mentre, nel 1932, fece ricorso alla Manifattura di Altessano, che, nel frattempo, aveva abbandonato il suo antico oggetto sociale, la tessitura di filati vari, al fine di commerciare alcuni prodotti (il viscol e lo sniafiocco), che non risultavano compresi tra le merci la cui vendita doveva essere affidata in esclusiva al consorzio Italrayon²⁵⁰. L'agenzia di vendita della Châtillon era la Filati Artificiali Châtillon.²⁵¹ Le società del gruppo Cisa Viscosa ricorrevano invece alla CISA Raion, Commerciale Italiana Società Anonima Raion, per collocare le loro merci; per le vendite sui mercati dell'estremo Oriente, il gruppo di Fassini costituì la Società Italo-Orientale, posta in liquidazione nel 1932²⁵².

Nel 1935, la SNIA Viscosa era presente anche nella distribuzione al dettaglio: infatti, aprì, a Milano, un negozio per la vendita di articoli vari e tessuti di fibre artificiali, pure o miste ad altre fibre, per l'abbigliamento femminile, maschile e per l'arredamento della casa. Un altro negozio per la vendita al minuto venne aperto nel 1937 e fu denominato, come il precedente, "I Nuovi Tessili"²⁵³.

maggioranza, con esclusione del diritto di recesso e con la riduzione dei termini previsti dal Codice di Commercio.

²⁴⁹ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Rendiconto Châtillon del 26 maggio 1933 e Rapporto Cicogna del 23 giugno 1933*.

²⁵⁰Per l'Italrayon si veda l'ultimo paragrafo di questo capitolo.

²⁵¹La società Filati Artificiali Châtillon venne costituita nel corso del 1923 e fu posta in liquidazione nel 1930 (BB, B, *Verbale del C.d.A. della Châtillon del 26 febbraio 1924*; "Bollettino Ufficiale delle Società per Azioni", parte II, 1931).

²⁵²ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6, *Appunti del Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali del 30 giugno 1932*.

²⁵³ACCM, *Dossier SNIA Viscosa*.

2.3 Le strategie di espansione all'estero

I maggiori gruppi italiani del settore non limitarono il loro raggio d'azione al mercato nazionale, ma cercarono di estendere le loro attività all'estero. La strategia applicata più sovente, per "attaccare" i mercati stranieri, senza incorrere in grossi rischi, era quella di far ricorso alle esportazioni o di predisporre reti di distribuzione all'estero, continuando a mantenere la produzione in Italia. Non mancarono, tuttavia, casi di gruppi che acquistarono quote azionarie di minoranza di società già operanti, o anche partecipazioni di maggioranza; alcuni gruppi presero, addirittura, l'iniziativa di costituire proprie consociate all'estero, in grado di occuparsi di tutti gli aspetti della gestione.

Era il 1920 quando la SNIA decise di aprire una filiale a Cleveland (Ohio); la società, denominata Industrial Fibre Corporation of America, iniziò a funzionare il 1° novembre 1921, ma non ebbe un andamento soddisfacente e venne posta in liquidazione nel corso del 1925.

Nella seconda metà degli anni Venti, il gruppo torinese intensificò l'attività in alcuni paesi europei. Per lanciare un nuovo filato, lo sniafil, i vertici aziendali decisero di costituire alcune nuove società all'estero, che avrebbero emesso un consistente numero di azioni privilegiate, con diritto ad un tasso di interesse fisso del 7,5%, garantito dalla SNIA, ed un numero limitato di azioni ordinarie, cui sarebbero spettati voti e dividendi; la SNIA Viscosa avrebbe detenuto almeno il 50% delle azioni ordinarie, mantenendo così, nelle proprie mani, il controllo di ciascuna società e almeno la metà dei profitti, senza doversi far carico di un peso finanziario eccessivo. La prima azienda, ma forse anche l'unica, dal momento che non sono state reperite notizie relative ad altri organismi, venne costituita in Inghilterra, con la denominazione di British Snia Viscosa Limited.

Durante il 1925, la SNIA, grazie all'intermediazione della Banca Commerciale Italiana, assunse il pacchetto di maggioranza della polacca Tomaszowska Fabrika; la società, l'unica operante nel settore in Polonia, era in grado di produrre 3.500 Kg giornalieri di seta artificiale alla nitrocellulosa e 1.000 Kg giornalieri di seta artificiale alla viscosa. L'investimento venne giudicato favorevolmente dai vertici aziendali, sia perché permetteva alla SNIA di ampliare la sua quota di mercato nel paese, aggirando gli alti dazi doganali applicati (circa 37 lire al Kg), sia per la posizione strategica dello stabilimento, posto nelle vicinanze del mercato russo, nel

quale la SNIA aveva intenzione di penetrare al più presto²⁵⁴. Nel corso del 1928, il gruppo capitanato da Gualino, fu costretto a ridimensionare i suoi ambiziosi programmi ed a cedere la partecipazione nella società di Tomaszow. La quota della società polacca fu venduta alla Schlesinger Trier e C. di Berlino e da questa ceduta ad un sindacato anglo tedesco di banche²⁵⁵.

"Nel corso degli anni, la SNIA aprì anche alcune società commerciali all'estero, che raggiunsero il numero massimo di sei nel 1931: si trattava della Gesellschaft zum Import der SNIA Viscosa Textiel Produkte di Elberfeld, della Commercial Fibre Co. of England di Manchester, della Ripley Winding e Co. di Londra, della Commercial Fibre of America, della Fibra Commercial de España, di Barcellona e della Fibra Commercial Lusitana di Oporto. Dopo la crisi del '29 e la profonda ristrutturazione operata dal gruppo dirigente che sostituì Gualino alla guida della SNIA Viscosa, queste società commerciali vennero trasformate in agenzie di vendita totalmente indipendenti.

Nel 1924, la Châtillon partecipò alla costituzione della Société Anonyme Viscose Rheinfelden Suisse, situata in Svizzera, al confine con la Germania, che le permetteva di conoscere tempestivamente i prezzi praticati sui due mercati; inoltre, assunse una partecipazione di rilievo nella Société Lyonnaise de Soie Artificielle. La Glanzstoff, *leader* indiscussa del mercato tedesco, reagì all'aggressione realizzata da parte della società italiana, ma la controversia sorta si risolse a favore della Châtillon²⁵⁶. Nel 1928, questa fondò, insieme alla belga Tubize, la American Châtillon Corporation, con sede a Rome, in Georgia; durante il 1931 la Châtillon decise di vendere alla Commerciale azioni e obbligazioni della società americana, che nel frattempo aveva mutato denominazione in quella di Tubize Châtillon Corporation, per un valore di 70.401.818 lire. Successivamente la Châtillon ridusse le sue attività all'estero, mantenendo la partecipazione nella Rheinfelden, ed acquisendo quantitativi minimi di azioni della Castle Rayon Corporation (americana?) e della spagnola S.A. Tizon²⁵⁷.

²⁵⁴I documenti conservati presso l'archivio Comit evidenziano che la banca mista milanese, con cui Gualino era in ottimi rapporti in quel periodo, rivestì un ruolo d'intermediazione assolutamente decisivo per la riuscita dell'affare della Soie de Tomaszow (ASBCI, ST, cart. 36, fasc. 4; ASBCI, VCA, vol. 8, f. 165-166, *Seduta del 30 giugno 1925*; ASBCI, CpT, vol. 39, fasc. 426, *Lettera di Toeplitz a Gualino del 14 febbraio 1925*).

²⁵⁵V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 156.

²⁵⁶BB, B, *Verbale del C.d.A. della Châtillon del 21 marzo 1927*.

²⁵⁷ASBCI, Sofindit, cart. 291, fasc. 2.

Per quanto riguarda il gruppo CISA Viscosa, si ha notizia, soltanto, dell'assunzione all'estero di una partecipazione nella General Rayon Canadese²⁵⁸.

2.4 La localizzazione industriale

Svincolata da fattori metereologici, ambientali, che spesso mettevano a rischio i raccolti di cotone, lino, canapa e gelso o gli allevamenti di ovini e bachi da seta, l'industria della seta artificiale necessitava di fattori produttivi facilmente reperibili; l'unica difficoltà era rappresentata dall'elevato costo degli impianti, che richiedeva un consistente esborso iniziale di denaro.

Ma quali elementi influirono, in maggior misura, sulle scelte localizzative degli operatori? Difficile fare un discorso generalizzato, ma per molte aziende la presenza di un flusso d'acqua dolce, da utilizzare nel processo produttivo ed in cui far defluire i residui liquidi industriali, fu un fattore determinante. La Bemberg, ad esempio, scelse di ubicare il suo stabilimento a Gozzano, un paesino sulle sponde del lago d'Orta; anche per la Châtillon la presenza di acqua in abbondanza risultò un elemento decisivo, che la indusse ad aprire una fabbrica sulle sponde della Dora Baltea.

In molti casi la decisione riguardo la localizzazione degli impianti era dettata da molteplici fattori: nel 1925, la SNIA Viscosa costruì un complesso industriale ad Abbadia di Stura, sulle rive della Stura, affluente del Po; la società scelse quella zona non solo per la presenza del fiume, ma anche perché, qualche tempo prima, era stato approvato il progetto di un'autostrada tra Torino e Milano, il cui imbocco risultava dislocato proprio ad Abbadia di Stura. Il lavori per la costruzione della autostrada iniziarono nel 1929 ed ebbero termine nel 1932²⁵⁹.

Molte società tennero in considerazione anche la distanza con i principali destinatari del prodotto e cercarono di minimizzarla, al fine di ridurre così anche i costi di trasporto. La decisione di allestire degli stabilimenti produttivi a Varedo e Cesano Maderno fu probabilmente dettata dalla vicinanza di alcune tessiture seriche; nel corso degli anni Trenta, diversi complessi industriali scelsero di situarsi in

²⁵⁸ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601.

²⁵⁹A. ABRIANI, *L'architettura industriale di Riccardo Gualino*, in L. FERRARIO, A. MAZZOLI (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, cit., p. 94.

prossimità di tessiture di lana e cotone, finalmente in grado di utilizzare il nuovo filato²⁶⁰.

Giocava un ruolo importante, nel determinare le strategie di localizzazione industriale, anche la presenza di un ampio bacino di raccolta della manodopera. La Châtillon scelse di ubicare le sue fabbriche in località dove non si rendesse necessaria la costruzione di abitazioni o di interi villaggi operai, una spesa che avrebbe comportato "enormi immobilizzi infruttiferi ai quali sono stati obbligati molti fra i concorrenti"²⁶¹. Alcune imprese non giudicarono determinante la presenza in loco di forza lavoro in abbondanza: parte delle maestranze impiegate negli stabilimenti piemontesi della SNIA Viscosa arrivarono dal Veneto. Anche la Società Generale Italiana della Viscosa di Roma e la Supertessile di Rieti, nel corso degli anni Venti, assunsero numerosi operai veneti, soprattutto giovani donne emigrate dalla provincia di Padova; molte di esse avevano in precedenza lavorato allo stabilimento padovano della SGIV²⁶²:

"L'alta richiesta della manodopera femminile padovana dipendeva probabilmente dall'esperienza acquistata nelle vicine filande di Padova, Treviso, Vicenza. Come nelle filande venete, così nei reparti torcitura e asputura dello stabilimento padovano di seta artificiale si pagavano i salari più bassi d'Italia"²⁶³.

Il governo stesso, in alcuni casi, influenzò le società nella scelta del luogo in cui ubicare uno stabilimento produttivo, probabilmente con incentivi e sgravi fiscali; si legge in un rapporto, spedito al Duce, relativo alle attività del conte Paolo Orsi Mangelli:

"[...] le due industrie che più segnarono il Conte Paolo Orsi Mangelli tra i benemeriti e i coraggiosi sono quelle impiantate a Forlì nel Decennio dell'Era Fascista. Potevasi scegliere altra località dove già le maestranze hanno una tradizione e una abilità. Il Conte Paolo, per atti di reverente ed espresso omaggio al Duce, volle tentare la sua maggiore impresa a Forlì, perché i concittadini vedessero che in nome di Lui e per fiducia al Suo Governo, la città e il popolo erano tenuti degni d'un promettente avvenire industriale"²⁶⁴.

La volontà di esaudire le richieste del governo spinse anche Alberto Fassini ad allestire i complessi industriali della Supertessile a Rieti e della SAMIT a San

²⁶⁰M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *op. cit.*, p. 73.

²⁶¹ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 3, *Lettera di Marco Biroli a Mino Gianzana del 12 marzo 1926*.

²⁶²B. BIANCHI, *op. cit.*, pp. 132-133.

²⁶³*Ibidem*, nota 47 a p. 169.

²⁶⁴ACSR, SPD, CO, b. 509.607.

Giovanni a Teduccio (Napoli), due località sfornite delle necessarie infrastrutture, in cui la manodopera presente era priva di qualsiasi esperienza. Sorsero così due "cattedrali nel deserto", che, tuttavia, contrariamente alle generali aspettative, ottennero discreti risultati. Queste due aziende del gruppo Cisa Viscosa rappresentarono un caso più unico che raro, dal punto di vista della localizzazione, in quanto, fin dalle origini, la maggior parte delle industrie produttrici fibre tessili artificiali scelsero di stabilirsi nel Nord del paese.

I due censimenti industriali mettono in luce la forte concentrazione degli esercizi nel Nord d'Italia, in special modo nel Piemonte e nella Lombardia; si trovavano in quelle regioni, dotate di adeguate infrastrutture e vicine, tra l'altro, ai maggiori mercati finanziari, i vertici societari dei principali gruppi; inoltre, per un'industria fortemente esportatrice, quale era quella delle fibre tessili artificiali, la prossimità ai paesi potenziali acquirenti concorre a spiegare questo fenomeno.

Per il 1927, gli esercizi che si occupavano della produzione e tessitura di seta artificiale erano così ripartiti: su un totale di sessantasei, sessantuno si trovavano al Nord d'Italia (89% degli addetti), tre al Centro (6% degli addetti), uno al Sud (5% degli addetti), uno sulle isole (con solo 8 addetti)²⁶⁵.

²⁶⁵ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale al 15 ottobre 1927*, vol. VI, Roma, 1929.

Tabella 3. Ripartizione regionale, assoluta e percentuale, degli esercizi e degli addetti, in Italia, al 15 ottobre 1927:

REGIONE	ESERCIZI	%	ADDETTI	%
Piemonte	14	21,2	16.772	44,23
Liguria	1	1,5	121	0,32
Lombardia	43	65,2	14.479	38,18
Venezia Tridentina	-	-	-	-
Veneto	1	1,5	1.736	4,58
Venezia Giulia	-	-	-	-
Emilia	2	3,0	517	1,36
Italia Settentr.	61	92,4	33.625	88,67
Toscana	1	1,5	67	0,18
Marche	-	-	-	-
Umbria	-	-	-	-
Lazio	2	3,0	2.317	6,11
Italia Centrale	3	4,5	2.384	6,29
Abruzzi e Molise	-	-	-	-
Campania	1	1,5	1.904	5,02
Puglie	-	-	-	-
Basilicata	-	-	-	-
Calabrie	-	-	-	-
Italia Meridion.	1	1,5	1.904	5,02
Sicilia	1	1,5	8	0,02
Sardegna	-	-	-	-
Italia Insulare	1	1,5	8	0,02
REGNO	66	99,9	37.921	100,00

Fonte: ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale al 15 ottobre 1927*, vol. VI, Roma, 1929.

Ai primi del 1932, la SNIA Viscosa aveva quattro stabilimenti in Piemonte (Abbadia di Stura, Altessano, Torino, Venaria Reale), otto in Lombardia (Ceriano Laghetto, Cesano Maderno, Cocquio, Desio, Magenta, Oggiono, Pavia, Varedo), uno in Veneto (Cismon del Grappa), ed uno in Abruzzo (l'Aquila); la Châtillon possedeva uno stabilimento in Val d'Aosta (Châtillon), due in Piemonte (Ivrea e Vercelli), uno in Lombardia (Rho); la Società Generale Italiana della Viscosa aveva uno stabilimento in Veneto (Padova) e l'altro nel Lazio (Roma); erano dotati di una sola fabbrica: la Meridionale Seta Artificiale, in Campania (San Giovanni a

Teduccio, presso Napoli), la Supertessile, nel Lazio (Rieti), la Rhodiaseta, in Piemonte (Pallanza), la Bemberg, in Piemonte (Gozzano), la Orsi Mangelli in Emilia Romagna (Forlì); la Gerli Industria Raion in Lombardia (Cusano Milanino); la Manifattura Seta Artificiale in Piemonte (Casale Monferrato)²⁶⁶.

Anche i dati del censimento 1937-40 non lasciano dubbi: dei venticinque esercizi attivi, ventidue erano localizzati nell'Italia Settentrionale (82% degli addetti), due nell'Italia Centrale (12% degli addetti), uno nell'Italia Meridionale (6% degli addetti), mentre nemmeno un esercizio del settore era presente nell'Italia Insulare²⁶⁷. Nove esercizi erano situati in Piemonte, nove in Lombardia, uno in Veneto, tre in Emilia, due nel Lazio, uno in Campania²⁶⁸.

2.5 Gli altri paesi produttori: cenni

In quasi tutti i paesi, ad un primo periodo di sperimentazioni infruttuose seguirono anni in cui i risultati ottenuti da alcune società fecero ben sperare. Come per l'Italia, la prima guerra mondiale segnò un vero e proprio spartiacque per lo sviluppo del settore. Il consumo di filati artificiali crebbe notevolmente e la sopraggiunta scadenza dei brevetti permise di superare la struttura quasi monopolistica, che aveva qualificato i vari mercati nazionali fino a quel momento. Nel corso degli anni Venti, emersero parecchi nuovi operatori, ma, nonostante ciò, il mercato rimase nel complesso di difficile penetrazione: l'esistenza dei diritti brevettuali, la necessità di impianti costosi, la presenza di forti economie di scala nella produzione furono fattori, ovunque, determinanti. La depressione seguita alla crisi del '29 rese ancora più evidenti le caratteristiche strutturali dell'industria delle fibre tessili artificiali: la presenza di un numero ristretto di operatori, alcuni dei quali di dimensioni considerevoli e molto potenti, specializzati in produzioni non omogenee, la struttura tipica di un oligopolio differenziato.

²⁶⁶ASSOCIAZIONE FRA LE SOCIETÀ ITALIANE PER AZIONI, *Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche 1932*, 1932, cit., pp. 1.297-1.301.

²⁶⁷ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale 1937-1940*, vol. I, parte I, cit.

²⁶⁸*Ibid...*

Francia. Era il 1890 quando, in Francia, il conte Hilaire de Chardonnet, si accordò con alcuni amici per costituire una società avente per oggetto la produzione di seta artificiale alla nitrocellulosa. Nacque così, a Besançon, la Société Anonyme pour la fabrication de la Soie de Chardonnet, che, però, fu investita, di lì a poco, da gravi problemi tecnici e finanziari; la società riuscì, con difficoltà, a risollevarsi, ma la prosperità ebbe breve durata, per la schiacciante concorrenza del sistema produttivo alla viscosa, al quale anche la società di Besançon finì poi per convertirsi. Dai primi del Novecento, parecchie aziende entrarono nel nuovo settore, provocando un'impennata dell'offerta. Finché, nel giugno 1910, per far fronte alla situazione di sovrapproduzione creatasi e per porre un freno ad una disastrosa concorrenza, nacque il Comptoir des Textiles Artificiels (CTA), con il compito di coordinare le politiche di produzione e di vendita dei suoi aderenti; vi presero parte i due maggiori gruppi societari d'oltralpe: il primo utilizzava il sistema produttivo al cuprammonio ed era costituito dalla Soie Artificielle di Givet e dalla Soie Artificielle d'Izieux, il secondo era invece specializzato nella fabbricazione di seta artificiale alla viscosa e aveva tra i suoi membri la Société Française de la Viscose, la Société Ardéchoise de la Viscose e la Société Française des Crins Artificiels.

Con il tempo, il CTA decise di limitarsi all'utilizzo del metodo alla viscosa, estese la sua azione sul mercato francese e riuscì a mantenere una posizione di assoluta preminenza, aprendo nuovi stabilimenti produttivi ed assumendo partecipazioni azionarie in numerose società, nazionali ed estere. Nel 1931, il CTA controllava i 4/5 della produzione francese²⁶⁹. In Francia si registrava la presenza, in quegli anni, di organismi societari di minori dimensioni, ma pur sempre rilevanti: la Soie de Valence, la Société Lyonnaise de Soie Artificielle (fondata da alcuni industriali serici lionesi con il concorso della società olandese Enka), le Soieries de Strasbourg, la Soie d'Argenteuil, la Soie Artificielle de Calais (filiale dell'inglese Courtaulds), la Société des Textiles Chimiques du Nord e de l'Est, la Société Industrielle de Moy, la Soie Artificielle de Neuville ed infine la Société Industrielle de la Viscose; tutte queste società utilizzavano il sistema produttivo alla viscosa.

Il metodo all'acetato di cellulosa, invece, venne adottato, a partire dal dopoguerra, dalla Société Chimique des Usines Rhône Poulenc; nel 1922 la Rhône Poulenc, accordatasi con il CTA, fondò la Société pour la Fabrication de la Soie Rhodiacéta.

²⁶⁹“Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia per l'anno 1930”, 1931, p. XLVII.

Per quanto riguarda il sistema al cuprammonio, nel 1926, il CTA creò la società Cuprotextile, che si specializzò nella fabbricazione di raion, utilizzando quel metodo.

La crisi mondiale colpì duramente l'industria francese dei tessuti artificiali, che registrò una sorprendente caduta dei prezzi. Le aziende del settore cercarono di accordarsi per limitare i danni ed una prima intesa venne conclusa nel 1932, ma fu di breve durata. Ebbe maggior successo l'Alliance des Producteurs Exportateurs (APESA), che però coinvolse un limitato numero di società. Anche in Francia la grande depressione favorì la concentrazione industriale e comportò la scomparsa degli organismi più deboli; le società partecipanti al CTA si ridussero a otto e molte delle imprese indipendenti furono costrette a uscire dal mercato²⁷⁰.

Germania. In Germania dominava indiscussa la Vereinigte Glanzstoff Fabriken A.G., con sede sociale a Aix-La-Chapelle e stabilimenti a Oberbruch; inizialmente, la società produceva raion al cuprammonio, ma ben presto si convertì al metodo viscosa. Al momento dello scoppio del primo conflitto mondiale, operavano in Germania sette società, nel settore dei tessuti artificiali. Durante la guerra comparve sul mercato un nuovo prodotto, la fibra corta, meglio conosciuta in quel paese con il nome di Vistra. Poiché l'ufficio brevetti aveva in precedenza rifiutato di accordare agli inventori il diritto all'esclusivo godimento e sfruttamento del prodotto, le aziende poterono avviarne la fabbricazione in tutta libertà.

Terminato il conflitto la Glanzstoff avviò una politica di intesa e collaborazione con i maggiori gruppi stranieri. Alla fine del 1925, costituì, insieme alla Courtaulds, la Glanzstoff-Courtaulds e nel 1927 fondò, con l'olandese Enka, la Neue Glanzstoff Werke A.G.; inoltre, aprì una filiale a Praga e una negli Stati Uniti. La sua posizione si rafforzò ulteriormente con l'acquisto della maggioranza azionaria della J.P. Bemberg, una società sorta a fine secolo e specializzata nel procedimento al rame; con quella mossa la Glanzstoff ottenne il controllo delle numerose filiali del gruppo Bemberg (l'American Bemberg Corporation di Johnsoncity, la Seta Bemberg di Gozzano, la Cuprotextile di Roanne). Nel 1929, venne perfezionata una nuova intesa tra Glanzstoff ed Enka, che sfociò nella creazione della società AKU, che progressivamente avrebbe finito con il possedere tutto il capitale del gruppo tedesco.

²⁷⁰L.G. FAUQUET, *op. cit.*, pp. 99-107, 133-136, 164-166.

Tra il 1916 ed il 1930 ben venti nuove società furono costituite in Germania, tra cui la Koln Rottweil A.G. e la Agfa (Aktiengesellschaft für Anilin Fabrikation). Nel 1931, venne fondato, a Berlino, per volere del governo, il sindacato Kunstseide Verkaufsbüro, per controllare le vendite delle aziende tedesche e limitare le importazioni. Ma l'evento più significativo degli anni Trenta fu il trionfo delle fibre corte, alla cui produzione si dedicarono parecchie nuove società²⁷¹.

Gran Bretagna. In Gran Bretagna, dove l'industria tessile aveva una lunga tradizione alle spalle e dove si erano avuti i primi tentativi per fabbricare filamenti artificiali per le lampade ad incandescenza, le sperimentazioni nell'ambito dei tessuti artificiali iniziarono molto presto. Nel 1892, la società Lehner Artificial Silk Company avviò la produzione di raion alla nitrocellulosa, ottenendo però scarsi risultati.

Dopo i primi fallimentari tentativi pionieristici, l'iniziativa fu ripresa da una vecchia società, la Samuel Courtauld C^o Ltd, fondata, verso i primi dell'Ottocento, da una famiglia di origine francese e specializzata nell'industria della seta naturale. A partire dal 1904, la società intraprese la produzione di seta artificiale viscosa in una fabbrica localizzata a Coventry. Nel 1907, lo stabilimento di Coventry occupava già 332 persone e le rosee previsioni per il futuro spinsero il consiglio di amministrazione ad acquistare i diritti di fabbricazione della viscosa per gli Stati Uniti; allo scopo di penetrare con maggior incisività il mercato americano, venne fondata una nuova società: la American Viscose Company.

In seguito, la Courtaulds ampliò le sue interessenze all'estero, comperando quote azionarie di una società belga e di una russa. Come nel resto d'Europa, anche in Gran Bretagna il primo dopoguerra segnò un'impennata nel consumo del raion; nacquero numerose imprese concorrenti, ma la Courtaulds riuscì a mantenere il suo predominio. Negli anni Venti, la Courtaulds aprì filiali in Canada, in Danimarca, in Francia ed in Spagna; inoltre, organizzò degli stabilimenti in India, in grado di lavorare i filati prodotti nella madrepatria ed esportare i tessuti, lì ottenuti, a prezzi più competitivi. Per aggredire il mercato tedesco, dovette concludere un accordo con la Glanzstoff, che sfociò nella costituzione della Glanzstoff-Courtaulds, con sede a

²⁷¹*Ibidem*, pp. 112-117, 141-144, 168-170.

Colonia; sempre in combinazione con la Glanzstoff, nel corso del 1927, come vedremo più approfonditamente in seguito, acquisì un consistente pacchetto azionario della SNIA Viscosa.

Oltre alla Courtaulds, alla fine del 1927, vennero registrate altre ventiquattro società operanti nell'industria del raion; tra di esse dobbiamo annoverare la British Celanese Ltd, specializzata nella produzione di seta artificiale all'acetato di cellulosa, con affiliate in America e Canada. Erano presenti in Gran Bretagna anche le filiali delle principali società straniere: la British Enka Ltd e la British Bemberg Ltd.

Nel 1927, la società olandese Bréda, con il concorso della società tedesca I.G. Farben, rilevò una piccola ditta inglese in difficoltà, la British Visada Ltd, che prese il nome di Bréda Visada Ltd. La crisi del '29 rappresentò la rovina per molte imprese; nel 1930 sospesero l'attività: British Acetate, Branston Scottish Amalgamated, Atlas, Nuera, Apex e British Netherlands²⁷². Grazie all'applicazione di una politica economica rigidamente protezionistica ed alla tempestiva svalutazione della sterlina, l'industria britannica fu in grado di risollevarsi.

Negli anni Trenta, la Courtaulds continuò a dominare indiscussa il mercato della seta artificiale alla viscosa, puntando su nuovi prodotti, tra i quali le fibre corte. La domanda di raion all'acetato di cellulosa venne soddisfatta, quasi interamente, invece, dalla British Celanese²⁷³.

Belgio. Favorita dal punto di vista fiscale, l'industria della seta artificiale nacque in Belgio agli inizi del '900. La prima società avente per oggetto la fabbricazione di raion, secondo il sistema De Chardonnet, venne fondata a Tubize, con la denominazione di Fabrique de Soie de Chardonnet Davenport e C., subito dopo mutata in Fabrique de Soie Artificielle de Tubize. Fin dall'inizio, la Tubize esportò un'elevata percentuale della sua produzione e fu questo il motivo che la spinse, nel periodo precedente la prima guerra mondiale, a costituire società controllate in alcuni paesi europei: grazie all'intemediazione del suo direttore, il polacco Wislicki, la Tubize si accordò con un gruppo russo per aprire una fabbrica a Tomaszow, in

²⁷²“Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia per l'anno 1930”, 1931, p. XLVI.

²⁷³L.G. FAUQUET, *op. cit.*, pp. 110-112, 137-140, 167-168. Sulla Courtaulds cfr. D.C. COLEMAN, *op. cit.*; G. JONES, *La Courtaulds nell'Europa continentale (1920-1945)*, in P. HERTNER (a cura di), *Per la storia dell'impresa multinazionale in Europa*, Milano, Franco Angeli, 1987, pp. 69-99.

Polonia; in seguito fondò una nuova società in Ungheria. Altre due importanti società belghe erano la Fabrique de Soie Artificielle d'Obourg e la Société Générale de Soie Artificielle par le Procédé Viscose, con sede ad Alost, sorte entrambe nel 1904.

Superate le difficoltà causate dal conflitto bellico, la produzione di raion riprese a pieno ritmo e, nel corso degli anni Venti, nacquero nuove società. La Société de Tubize, che dal 1914 aveva cominciato a produrre anche raion alla viscosa, costituì nel 1920, insieme a *partners* americani, la Tubize Artificial Silk Company of America; in seguito essa avviò la fabbricazione di seta artificiale all'acetato ed allestì una fabbrica in Francia.

Nel dopoguerra sorsero nuove società, tra cui les Textiles Belges, il cui capitale fu sottoscritto per il 60% dalla Soie Artificielle d'Obourg e per il 40% dal CTA, la SETA, di cui si fecero promotori alcuni industriali cotonieri, la Société Anversoise de Soie Artificielle, in cui aveva un'interessenza la Société Générale de la Viscose. Da segnalare anche la presenza della SIDAC, posta sotto il controllo della Banque du Travail de Gand, specializzata nella produzione di carta trasparente alla viscosa, da cui, come abbiamo visto, la Orsi Mangelli acquisì i brevetti per l'Italia.

Durante la depressione del '29, in Belgio il prezzo della seta artificiale diminuì del 55%. Per far fronte alla crisi, le società produttrici decisero di raggrupparsi in un unico organismo. Il 21 giugno 1932, nacque l'Union des Fabriques Belges de Textiles Artificiels, meglio conosciuta con il nome di Fabelta, che divenne proprietaria di tutti gli stabilimenti produttivi, riuscendo a razionalizzare il settore. Ad eccezione della Tubize, che per alcuni anni continuò a produrre autonomamente il raion all'acetato, le altre società furono trasformate in *holding*, in possesso di azioni della Fabelta²⁷⁴.

Olanda. Il dr. J.C. Hartogs dimostrò molto coraggio ed una forte dose di ottimismo, quando, nel 1911, decise di fondare, in Olanda, una società per la produzione di seta artificiale. Infatti, nel paese, non esisteva alcuna industria tessile di rilievo, che fosse in grado di utilizzare il nuovo filato, ed, inoltre, la legislazione non riconosceva diritti di privativa per le invenzioni. Il dr. Hartogs aveva però partecipato ad uno *stage* nella fabbrica della Courtaulds a Coventry, dove aveva

²⁷⁴L.G. FAUQUET, *op. cit.*, pp. 120-124, 146-149, 172-173.

appreso il procedimento per ottenere la seta alla viscosa, e fece ritorno nel suo paese deciso ad avviare un'analogha produzione. Nacque così la N.V. Nederlandsche Kunstzijde Fabriek, chiamata più brevemente Enka. Nel corso dei suoi primi anni di vita, l'azienda incontrò notevoli difficoltà ed il primo filato artificiale vide la luce solo nel 1913. Durante la prima guerra mondiale, la Enka poté approfittare dell'arresto di produzione di molte fabbriche straniere per recuperare il ritardo nella competizione mondiale. Il 29 dicembre 1919, venne costituita una seconda società olandese, la N.V. Hollandsche Kunstzijde Industrie (HKI), con stabilimenti a Bréda.

Nel dopoguerra, le due concorrenti si svilupparono notevolmente, aprendo filiali un po' in tutta Europa; nel pieno del successo la HKI fu però oggetto di un tentativo di scalata da parte di alcuni gruppi finanziari stranieri. Per opporsi all'aggressione la HKI dovette concludere un compromesso con la AKU, società nata da un precedente accordo concluso tra Enka e Glanzstoff; da quel momento l'HKI passò sotto il controllo azionario della AKU, pur continuando a mantenere la propria autonomia giuridica.

Nel 1928, in Olanda fece la sua comparsa un nuovo produttore, la N.V. KunstzijdeSpimerij-Nyma. La depressione seguita al crollo di Wall Street si fece presto sentire anche sull'industria olandese dei tessili artificiali, duramente colpita in quanto fortemente esportatrice.

Nel 1931, la AKU e la HKI unirono le forze, costituendo un centro, denominato N.V. Internationaal Rayon Verkoopkantoor, in grado di coordinare le rispettive vendite; inoltre, entrambe intrapresero un'intensa attività di ricerca e sviluppo di nuovi sistemi produttivi e merci da lanciare sul mercato; da segnalare la scoperta, avvenuta nel 1937, ad opera della AKU, di un metodo, fino ad allora sconosciuto, per ottenere fibre proteiche²⁷⁵.

Stati Uniti. Per quanto riguarda il mercato americano, dopo i primi tentativi pionieristici ed infruttuosi condotti alla fine del secolo, venne fondata, a Filadelfia, la General Artificial Silk Company, che diede il via alla produzione di seta alla viscosa; poi fu la volta della Genasco Silk Works, ma le due società furono ben presto poste in liquidazione. Nel 1910, la Courtaulds fondò negli Stati Uniti la American Viscose

²⁷⁵*Ibidem*, pp. 129-131, 157-159, 177-180.

Company (poi Viscose Company S. Courtauld e C°). Nonostante la guerra, nel 1916, la società impiegava già 2.500 persone e produceva circa 2.500 tonnellate di raion; quando, intorno al 1920, i brevetti giunsero a scadenza, dando così spazio alla concorrenza, la filiale della Courtaulds occupava oramai una posizione pressoché inespugnabile.

Lo sviluppo della produzione di seta artificiale all'acetato fu reso possibile grazie all'attività dei fratelli britannici Henry e Camille Dreyfus, che fondarono la American Cellulose e Chemical Manufacturing Company of Delaware (poi Celanese Corporation).

Tra il 1920 ed il 1930, il numero di produttori di seta artificiale aumentò notevolmente, raggiungendo la cifra di quattordici, ma la Viscose Company continuava ad essere la maggiore produttrice, seguita dal gruppo AKU (American Glanzstoff, American Bemberg, American Enka)²⁷⁶. Nel 1920, era sorta, con il concorso della società belga Tubize, la Tubize Artificial Silk Company of America, per utilizzare il processo alla nitrocellulosa; sempre nel 1920, la potente società E.I. Du Pont de Nemours Inc. aveva deciso di fare il suo esordio nel settore: allo scopo, concluso un accordo con il CTA, era stata creata la Du Pont Fibersilk Corporation (poi Du Pont Rayon Corporation).

Poiché il mercato americano era vasto e molto allettante, ma di difficile penetrazione, per via degli alti dazi doganali applicati²⁷⁷, parecchi produttori europei, tra cui tedeschi e francesi decisero di aprirvi delle filiali; come abbiamo visto, anche la SNIA Viscosa e la Châtillon fondarono due società negli Stati Uniti. Per tutto il periodo la Viscose Company rimase alla testa dei produttori, non solo del Nord America, ma del mondo intero; negli anni Trenta, essa sviluppò la produzione di fibre corte; la Du Pont, invece, svolse fruttuose sperimentazioni nel campo dei filati sintetici, riuscendo ad ottenere, nel 1937, un filato particolare, cui fu attribuito il nome di *nylon*²⁷⁸.

²⁷⁶"Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia per l'anno 1930", 1931, p. XLVII.

²⁷⁷Nel 1930, l'introduzione della tariffa doganale, detta Smoot-Hawley, chiuse definitivamente il mercato americano.

²⁷⁸L.G. FAUQUET, *op. cit.*, pp. 117-120, 144-146, 170-172.

Giappone. In Giappone, le prime società in grado di fabbricare fibre tessili artificiali nacquero nel corso della prima guerra mondiale, ma avviarono effettivamente la produzione soltanto nei primi anni Venti. L'industria nipponica iniziò l'attività anche grazie al sostegno delle maestranze e della tecnologia europei, soprattutto tedeschi.

Contrariamente a quanto era avvenuto negli altri paesi, dove forti resistenze si erano manifestate da parte delle altre industrie tessili, nei confronti del nuovo prodotto, in Giappone furono proprio società operanti nel campo dei tessili tradizionali a prendere l'iniziativa e ad avviare la produzione di raion e fibre corte. Fu anche per questo motivo che il Giappone divenne immediatamente un forte esportatore di tessuti, misti o solo di raion, e non di semplici filati, come l'Italia; l'interesse degli industriali cotonieri e lanieri per la produzione di fibre artificiali rappresentò uno stimolo notevole per il progresso del settore.

Il successo fu immediato, grazie al possesso di cellulosa in abbondanza, alla presenza di manodopera specializzata a basso costo, alla costituzione di potenti gruppi industriali. Durante il triennio 1929-1932, mentre nel resto del mondo imperversava la crisi, in Giappone il settore del raion cresceva in notevole misura, anche grazie alla svalutazione dello yen, che diede una spinta notevole alle esportazioni. In brevissimo tempo l'industria nipponica scalò la graduatoria mondiale dei produttori, passando al quarto posto nel 1928, salendo al secondo nel 1938 e raggiungendo la vetta nel 1939. Nel paese si sviluppò notevolmente anche la produzione di fibre corte²⁷⁹.

Tra le principale società giapponesi ricordiamo la Teikoku, con stabilimenti a Iwakuni, Yonesawa e Hiroshima, la Toyo-Rayon, di Matsuzaka, l'Asahi di Zeve, la Tokyo con fabbriche a Matsuda e Tokio ed, infine, la Showa²⁸⁰.

2.6 I cartelli nazionali ed internazionali

Fin dalle origini, l'industria italiana delle fibre artificiali fu caratterizzata dalla ricerca, da parte dei principali produttori, di intese, accordi, sindacati, finalizzati alla

²⁷⁹*Ibidem*, pp. 159-160, 180.

²⁸⁰A. DE MARGHERITI, *op. cit.*, pp. 76-78.

regolamentazione del mercato; in alcuni casi, però, le trattative fallirono o sfociarono nella costituzione di unioni dai presupposti deboli, che ebbero, perciò, vita breve.

Il primo accordo di cui si ha notizia risale al 1914 ed ha come protagonista la Cines Seta Artificiale. La società, specializzata fino a quel momento nel procedimento produttivo alla nitrocellulosa, decise di convertirsi a quello alla viscosa. A tal scopo Alberto Fassini si adoperò per raggiungere un'intesa con il Comptoir des Textiles Artificiels e con la Glanzstoff, il cui fine principale era l'acquisizione dei brevetti per il sistema alla viscosa.

Tra la Cines ed il consorzio straniero venne stipulato un contratto che prevedeva che ciascun contraente riconoscesse al *partner* il diritto all'utilizzo dei brevetti di sua proprietà e lo informasse delle eventuali scoperte ed innovazioni di processo e di prodotto. Inoltre, i due gruppi stranieri costituirono un comitato commerciale, alle cui direttive si impegnava ad aderire anche la Cines. Il consorzio riconobbe alla Cines il diritto di produrre e fatturare, nel 1913, Kg 300.000 di seta artificiale, nel 1914 e per gli anni successivi, Kg 450.000, con la possibilità di aumentare il quantitativo in base agli incrementi registrati nelle vendite dal gruppo francese. I due gruppi stranieri permisero alla Cines di partecipare alla costituzione di nuove società, sottoscrivendone il capitale, fino ad una quota massima del 5%.

Da quel momento, alla Cines fu concessa la licenza di utilizzare diversi brevetti, tra cui il brevetto Müller, cui si è fatto cenno in precedenza. Come contropartita dei vantaggi derivanti dall'assistenza di due società potenti quali la Glanzstoff e il CTA, Cines si impegnò a pagare al consorzio una quota per ogni chilogrammo di seta viscosa fabbricata; tale canone ammontava a 0,70 franchi al chilo, fino alla fabbricazione di 500 Kg giornalieri, a 0,60 al chilo, fino a 1.000 Kg giornalieri, ed a 0,50 franchi al chilo, per una produzione quotidiana superiore ai 1.000 Kg. Inoltre, Cines si obbligò a riservare due posti all'interno del consiglio di amministrazione a persone designate dal consorzio ed a mettere a disposizione un quarto dell'intero capitale²⁸¹. Fecero quindi il loro ingresso nel consiglio di amministrazione Alfred Bernheim del CTA e Hans Jourdan della Glanzstoff.

Nei primi anni di espansione del settore, gli accordi di tipo tecnico, che prevedevano anche clausole commerciali, proliferarono un po' in tutti i paesi; ma, con il tempo, e con l'emergere di una preoccupante situazione generale di

²⁸¹ASNICM, *Verbale del C.d.A. della Cines Seta Artificiale del 14 luglio 1914.*

sovrapproduzione, l'obiettivo primario delle intese divenne quello di regolamentare la produzione e le vendite.

Il 12 maggio 1926, con qualche mese di anticipo rispetto all'inizio della manovra di rivalutazione monetaria, nacque la Società Anonima Produttori Viscosa, con sede a Torino, cui presero parte la SNIA, la Seta Artificiale Varedo, la Società Generale Italiana della Viscosa e la Châtillon. Il consorzio venne creato allo scopo di coordinare le politiche economiche e commerciali delle quattro più importanti aziende italiane, che detenevano circa il 93% del potenziale produttivo di viscosa²⁸².

Notevole eco ebbe l'accordo concluso, all'inizio del 1927, tra la SNIA, la Courtaulds e la Glanzstoff, i tre gruppi più potenti del settore, capaci di controllare complessivamente, tramite una ramificata rete di società affiliate, più dei quattro quinti della produzione mondiale di filati artificiali²⁸³. All'accordo prese parte anche la banca d'affari londinese Hambro's, legata alla Courtaulds. La collaborazione tra SNIA, Courtaulds e Glanzstoff ufficialmente tendeva a migliorare la qualità del prodotto e stabilizzare i prezzi di vendita, in un mercato dove la concorrenza si faceva sempre più spietata e si palesavano con evidenza problemi di sovrapproduzione. Nei verbali del consiglio di amministrazione della SNIA si trovano riferimenti all'accordo, ma, purtroppo, sono di carattere molto generale²⁸⁴. La SNIA, mediante il contratto sottoscritto con i due gruppi stranieri, riuscì ad assicurarsi l'utilizzo di nuovi brevetti e procedimenti produttivi, in cambio della cessione di un ingente pacchetto di azioni, probabilmente di un quinto del capitale sociale²⁸⁵. Un grande riserbo venne mantenuto sulle clausole relative al contingentamento della produzione, ai prezzi, ai limiti posti alla concorrenza sui principali mercati. Anche le informazioni contenute in una relazione anonima conservata presso l'Archivio Centrale dello Stato di Roma, sono piuttosto vaghe²⁸⁶.

²⁸²"Banca Commerciale Italiana. Rivista Mensile", n. 10, giugno 1929, pp. 369-372.

²⁸³G. MORTARA, *Prospettive economiche 1928*, cit., p. 143. Le trattative tra i tre gruppi avrebbero avuto inizio già durante i primi mesi del 1926 (ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea ordinaria degli azionisti SNIA Viscosa del 20 febbraio 1926*).

²⁸⁴ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 14 febbraio 1927*.

²⁸⁵M. C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *op. cit.*, p. 82. Secondo Cerretano, nel 1927, Courtaulds e Glanzstoff controllavano più del 24% delle azioni della SNIA, rispettivamente il 18% ed oltre il 6%. Sempre nel 1927, la partecipazione della banca Hambros era del 9% (V. CERRETANO, *op. cit.*, pp. 108-109). Per maggiori ragguagli sulla partecipazione azionaria dei gruppi stranieri nella società torinese cfr. il successivo § 3.1.

²⁸⁶ACSR, SPD, CR, b. 102, *Rapporto sulla "Sistemazione finanziaria della SNIA Viscosa" del 17 marzo 1928*.

Sul contenuto dell'accordo, è però riuscito a far luce Valerio Cerretano, grazie allo spoglio di documenti conservato presso l'archivio di Coventry della Courtaulds. Cerretano ha sottolineato che la "base precipua dell'intesa" non consistette nello scambio di conoscenze tecniche, bensì nel tentativo di raggiungere un accordo per arginare la concorrenza sui mercati internazionali.

"A differenza degli altri maggiori investimenti europei della Courtaulds, quello effettuato nella Snia fu fin dall'inizio concepito per la formazione di un cartello internazionale del rayon e con l'obbiettivo di limitare le esportazioni europee verso gli Stati Uniti"²⁸⁷.

La società inglese era particolarmente preoccupata per il successo che la SNIA stava ottenendo sul mercato statunitense e quindi cercò di ridurre le sue esportazioni, invitandola ad applicare prezzi alti, che non potessero danneggiare la American Viscose Company, società controllata dalla Courtaulds. Contrariamente alle direttive impartite, inizialmente la SNIA riuscì addirittura ad aumentare le sue esportazioni negli Stati Uniti; solo dopo il 1928, si verificò una controtendenza nelle sue vendite nell'America del Nord, dove si manifestò una maggiore stabilità nei prezzi imposti, anche grazie all'estensione dell'accordo al gruppo francese CTA ed al maggior controllo esercitato sull'attività della società torinese da parte della Glanzstoff e della Courtaulds. Per l'Italia venne previsto di lasciare alla Courtaulds la nicchia di mercato dei filati più fini, in cui la società inglese era specializzata. Le due *partners* straniere imposero alla SNIA di aumentare i prezzi in diverse aree, tra cui America Latina, Nord'Europa, Spagna, Portogallo, Austria, Ungheria e Cecoslovacchia; la SNIA dovette applicare delle maggiorazioni dei prezzi anche in Inghilterra per i filati più sottili, compresi tra 100 e 150 denari. In altre nazioni, come Polonia, Russia, Paesi Baltici ed altri paesi dell'Est, inizialmente furono imposte delle limitazioni; in un secondo tempo venne lasciata alla società di Gualino la libertà di scegliere i prezzi più adeguati, in base agli obiettivi di politica commerciale²⁸⁸.

Nonostante le aspettative ottimistiche dei vertici dei gruppi inglese e tedesco, il bilancio dell'esperimento di *partnership* fu sostanzialmente negativo.

"Gli accordi tra Snia, Courtaulds e V.G.F. (Glanzstoff Fabriken, n.d.a.) costituirono il primo e fondamentale nucleo della convenzione sui prezzi stipulata tra le maggiori imprese del rayon nell'estate del 1928. Essa rimase in piedi anche negli anni seguenti, ottenne qualche apprezzabile risultato, almeno sul mercato americano, ma fallì sostanzialmente nel suo

²⁸⁷V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 120.

²⁸⁸*Ibidem*, p. 119 e sgg.

obiettivo di razionalizzare il settore a livello internazionale e non divenne mai uno strumento per controllare più efficacemente i più importanti mercati del rayon. L'obiettivo quindi di regolare prezzi e produzione in maniera completa perseguito dal gruppo di imprese che stipularono quella convenzione non fu mai realizzato, nonostante i loro sforzi in tale direzione"²⁸⁹.

Venne raggiunta un'intesa anche per regolare le vendite della SNIA in Germania, mentre fallirono i negoziati intrapresi per disciplinare i mercati cinese e indiano, dove la SNIA riusciva a smerciare una notevole quantità di rayon di qualità piuttosto bassa.

Il settore delle fibre tessili artificiali non si era ancora ripreso definitivamente dai contraccolpi di "quota novanta", quando esplose la crisi del '29 e, in quasi tutti i paesi, si intensificarono le trattative volte alla costituzione di cartelli.

Scioltasi la Società Anonima Produttori Viscosa, nell'aprile 1929, fu la volta della Società Anonima Produttori Italiani Viscosa, che introdusse il contingentamento delle vendite, limitatamente al mercato italiano. Ad essa seguì, il 5 settembre 1931, l'Italrayon. Ne facevano parte i gruppi SNIA, CISA Viscosa e Châtillon, che affidarono al sindacato il mandato di vendita di parte dei loro prodotti in tutti i paesi del mondo ed anche la possibilità di produrre e commercializzare direttamente tessili artificiali. SNIA, CISA e Châtillon, aprirono un ufficio di controllo, che garantisse l'adempimento degli obblighi reciprocamente assunti. Obiettivo del sindacato era quello di:

" [...] controllare e coordinare le reciproche vendite ed effettuare un fronte unico soprattutto agli effetti di evitare l'anarchia nel mercato italiano e sviluppare una profonda azione di penetrazione nei mercati esteri allo scopo di affermare sempre più l'esportazione della seta artificiale italiana nel mondo"²⁹⁰.

La concorrenza straniera si era fatta molto pericolosa, soprattutto in estremo Oriente, dove il Giappone si stava affermando come *leader* indiscusso, ed era necessario per le società italiane far blocco unito per difendere la loro posizione. L'Italrayon iniziò l'attività il 16 novembre 1931, ma ben presto si pose con evidenza il problema degli *outsiders*: le aziende che avevano scelto di non aderire al cartello, in particolare Gerli, Orsi Mangelli e Manifattura di Casale, vendevano i loro prodotti a prezzi inferiori rispetto a quelli applicati dall'Italrayon, mettendo in grosso pericolo

²⁸⁹V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 128.

²⁹⁰ASBI, CSVI, *pratt.*, n. 346, fasc. 6, *Lettera di Fassini al Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali del 30 aprile 1932*.

la stabilità dell'accordo. Si innescò così una dura guerra dei prezzi, cui l'Italrayon cercò di far fronte avviando trattative con i concorrenti.

Il cartello ricorse anche all'intermediazione governativa. Lo si evince da una lettera di Giuseppe Toeplitz, amministratore delegato della Banca Commerciale Italiana, a Mino Gianzana, consigliere della Châtillon:

"Caro Gianzana, riscontro la tua del 22 corrente, con la quale mi hai dato notizia delle *démarches* fatte dalla presidenza dell'Italrayon presso S.E. Bottai per ottenere l'entrata nel consorzio della Società di Casale e della Società Gerli ed Orsi Mangelli"²⁹¹.

Di lì a poco, la Orsi Mangelli fece il suo ingresso nel sindacato, previo un anticipo di 8 milioni di lire, che le era necessario per rimborsare i debiti che aveva contratto con la Banca d'Italia.

Alla fine del 1932, le quote di contingentamento fissate dall'Italrayon erano così ripartite: 47,27% per la SNIA Viscosa, 25,31% per la CISA Viscosa, 22,92% per la Châtillon, 4,50% per la Orsi Mangelli²⁹².

Nel 1933, anche la Gerli e la Manifattura di Casale aderirono al consorzio; in quell'occasione vennero modificate le quote di contingentamento: 41,1% per la SNIA Viscosa, 20,96% per la CISA Viscosa, 20,96% per la Châtillon, 7,05% per la Gerli, 6% per la Manifattura di Casale, 3,93% per la Orsi Mangelli²⁹³.

Ma l'Italrayon conobbe presto difficoltà gestionali, per cui le consociate ripresero a vendere direttamente la loro produzione, sebbene permanesse l'obbligo di rispettare le quote di contingentamento imposte dal sindacato; tale impegno venne disatteso regolarmente un po' da tutti i membri del consorzio²⁹⁴. Nel corso del 1934, una relazione inviata dall'ispettore delegato della succursale di Forlì della Banca d'Italia al governatore della stessa evidenziava che la Orsi Mangelli Seta Artificiale non rispettava gli accordi: essa faceva lavorare una parte della propria produzione presso il filatoio di Rasica, di proprietà del conte Mangelli, e, in un secondo tempo, la vendeva, evitando di passare attraverso il controllo del Consorzio²⁹⁵.

Nonostante le lunghe trattative intavolate tra i gruppi inglese (Courtaulds), francese (CTA), tedesco-olandese (Aku-Breda) e italiano (SNIA, CISA, Châtillon)

²⁹¹ASBCI, CpT, vol. 76, fasc. 224, *Lettera di Toeplitz a Gianzana del 25 febbraio 1932*.

²⁹²ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Rendiconto Châtillon del 17 dicembre 1932*.

²⁹³Ibidem, *Rendiconto Châtillon del 26 maggio 1933*.

²⁹⁴ACCM, *Dossier Italrayon*.

²⁹⁵ASBI, Sc, pratt., n. 229, fasc. 1, *Lettera dell'ispettore delegato della succursale di Forlì al governatore dell'8 giugno 1934*.

l'accordo a livello internazionale sfumò. Il sindacato italiano concluse, però, un'intesa con il consorzio tedesco Kunstseide Verkaufsbüro, riuscendo ad assicurarsi una quota di vendite in Germania (17,64% del totale delle importazioni tedesche)²⁹⁶.

Nel corso della seconda metà degli anni Trenta, venne raggiunto un accordo, di cui però non sono noti i dettagli, tra la Châtillon e la Rhodiaceta, per la regolamentazione delle vendite, su diversi mercati, di prodotti a base di acetato di cellulosa²⁹⁷. Inoltre, venne costituito un consorzio nel comparto della produzione del cellophane, cui aderirono la SIDAC, legata alla Orsi Mangelli, la SAFTA, la Italo-Olandese Enka, la S.A. Bogophane ed un altro consorzio, il Torcital, fu creato dalle società produttrici crespò di raion²⁹⁸.

Nel corso del tempo, si manifestarono, con maggiore evidenza, i limiti dell'Italrayon: infatti, il sindacato aveva competenza soltanto in materia commerciale; inoltre, il suo potere di controllo non era esteso a tutte le merci fabbricate dalle aziende partecipanti, in quanto non riguardava le fibre corte, che, frattanto, avevano assunto un ruolo rilevante all'interno del settore.

L'Italrayon venne posto in liquidazione il 1° ottobre 1937²⁹⁹ ed in sua vece nacque, nel giugno 1939, l'Italviscosa. La SNIA, la CISA e la Châtillon si erano rese conto della necessità di creare un sindacato, fondato su presupposti più solidi, che non definisse soltanto le quote di contingentamento delle vendite, ma anche i prezzi. L'Italviscosa fu creato allo scopo di vendere tutta la produzione dei tre soci, comprendente raion e fiocco, su tutti i mercati del mondo; inoltre, venne previsto che alle partecipanti fosse assegnata una quota di riparto sugli utili del consorzio (alla SNIA il 54%, alla CISA il 25%, alla Châtillon il 21%), affinché ciascuna società perseguisse l'obiettivo comune di accrescere il margine commerciale totale³⁰⁰.

Ma anche questo esperimento fallì. Il giudizio sull'Italviscosa espresso dalla Commissione Economica, presentato all'Assemblea Costituente, non fu positivo:

²⁹⁶ASNIM, *Verbale del C.a.A. della SNIA Viscosa del 9 giugno 1931*.

²⁹⁷BB, B, *Verbale del C.d.A. della Châtillon del 30 marzo 1935*.

²⁹⁸MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. II, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1947, p. 261.

²⁹⁹Il 2 ottobre 1937 venne costituito, tra la Snia, la CISA e la Châtillon, il Consorzio Produttori Italiani Rayon Italraion, con scopo identico al precedente Italrayon, ma ebbe breve durata (ASBI, IC, *pratt.*, n. 248, fasc. 18).

³⁰⁰ASBI, IC, *pratt.*, n. 232, fasc. 1, *Verbale del C.d.A. della Châtillon del 29 marzo 1940*; ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 12 giugno 1939*.

"Secondo *Jucker* le vendite all'estero erano fatte a scapito del mercato interno (si vendeva in Italia a L. 18 Kg. e all'estero a L. 8 al Kg). Secondo il *Mieli* il Consorzio è stato inutile e dannoso e ha avuto una vita parassitaria. Anche *Mancini* è dell'idea che non fosse indispensabile, ma riconosce che quando non c'è il Consorzio si arriva a prezzi eguali al costo e allora la vita può diventare molto difficile [...]"³⁰¹.

³⁰¹MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. I, cit., p. 182.

CAPITOLO III

I principali nodi gestionali e le *performances* aziendali

3.1 L'approvvigionamento di capitale

Come si è già detto, un'impresa che decideva di fare il suo ingresso nel settore delle fibre tessili artificiali doveva necessariamente possedere un consistente capitale, al fine di avviare la produzione; infatti, i costi fissi iniziali (terreni, impianti e macchinari, brevetti) erano molto elevati. Ma il possesso di risorse finanziarie in abbondanza rappresentava una condizione indispensabile anche per proseguire l'attività aziendale. Il ritmo serrato con cui l'innovazione tecnologica si manifestò nel settore richiese agli operatori investimenti costosi, allo scopo di non restare in posizione arretrata rispetto alla concorrenza. Anche la presenza di rendimenti di scala crescenti nell'industria spinse le imprese ad aumentare la dimensione aziendale, al fine di abbassare il costo medio di produzione, costringendole a notevoli e frequenti esborsi di denaro.

Qui di seguito verranno analizzati alcuni casi aziendali particolarmente significativi, per le strategie attuate nel reperimento del capitale, sia proprio (capitale sociale, riserve di diversa natura), sia di terzi (debiti a breve, medio e lungo termine). Di queste società si tenterà di individuare chi deteneva il controllo della maggioranza del capitale e quali politiche adottò, nel corso del tempo, per mantenere o abbandonare la posizione.

La SNIA Viscosa rappresenta il tipico esempio di una società in cui, per tutto il periodo, i vertici aziendali riuscirono ad operare con una discreta autonomia nei confronti dei maggiori istituti di credito del paese. Per realizzare gli aumenti di capitale, la gestione Gualino trovò l'appoggio della Banca d'Italia e delle banche miste nazionali, soltanto in casi sporadici; solitamente furono gruppi industriali di

rilievo, o banche private di dimensioni medio-piccole, sotto il controllo di Gualino stesso, a sottoscrivere azioni della società torinese; frequente fu anche il ricorso all'azionariato diffuso. Nel complesso, la gestione finanziaria della SNIA, condotta durante gli anni della presidenza Gualino, fu piuttosto spericolata, caratterizzata da oscillazioni continue del capitale sociale e da rapporti tempestosi con il sistema bancario. La successiva amministrazione Borletti-Marinotti fu molto più cauta riguardo le politiche di reperimento del capitale.

La Châtillon, contrariamente alla SNIA, fu un'impresa tipicamente *bank oriented*, in cui l'azionista di maggioranza, nonché principale creditrice, era la Banca Commerciale Italiana. Antonio Confalonieri con poche, ma efficaci parole ha espresso il rapporto di dipendenza esistente tra l'industria tessile e l'istituto di credito milanese:

"La Châtillon è, forse, uno dei pochi casi - con la Dalmine e la Franchi-Gregorini - di impresa industriale completamente e sistematicamente «sulle spalle», per così dire, della Comit per un periodo di tempo non breve [...]"³⁰².

La Cines Seta Artificiale, da una costola della quale prese corpo negli anni Venti il gruppo CISA Viscosa, percorse, invece, una via intermedia: nei primi anni di vita e fino al 1916, essa fu sotto il controllo azionario del Banco di Roma, per poi divenire di proprietà di un gruppo industriale straniero.

Infine, verrà analizzato il caso della Società Orsi Mangelli, impresa familiare con un unico azionista, che fece ricorso di frequente e per importi rilevanti di denaro al finanziamento della Banca d'Italia.

SNIA Viscosa. All'origine la SNIA, Società di Navigazione Italo-Americana, era dotata di un capitale di 5.000.000 di lire, sottoscritto da Riccardo Gualino (1.500.000 lire) dalla Società Marittima Commerciale Italiana, un'azienda di proprietà dello stesso Gualino³⁰³ (2.500.000 lire), da Giovanni Agnelli (500.000 lire), Alfredo

³⁰²A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 180.

³⁰³Fondata da Riccardo Gualino il 3 luglio 1914, a Torino, la Società Marittima e Commerciale Italiana aveva per scopo quello di acquistare e vendere navi, esercitare la navigazione marittima e lavorare il legname (CREDITO ITALIANO, *Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche 1920*, 1920, vol. I, p. 171). In data 14 luglio 1917, durante una seduta del consiglio di amministrazione della società, presenti Riccardo Gualino (presidente), e Tancredi Gurgo Salice (amministratore) era stata approvata la proposta di partecipare alla costituzione della SNIA, sottoscrivendone fino a 25.000 azioni per un valore di 2.500.000 di lire, e ne era stato conferito mandato a Gualino.

Angeli (300.000 lire) e Carlo de Fernex (200.000 lire)³⁰⁴. Riccardo Gualino, che controllava la Società Marittima Commerciale Italiana, si trovò così a detenere il pacchetto di maggioranza della neonata impresa³⁰⁵.

Quando, alla fine del 1922, la società assunse la denominazione di SNIA Viscosa, Società Nazionale Industria Applicazioni Viscosa, il suo stato economico-finanziario non era tra i migliori. Per sanare le perdite subite negli anni precedenti, durante l'esercizio del trasporto marittimo, il 6 novembre di quell'anno il presidente Gualino propose all'assemblea dei soci di chiudere anticipatamente l'esercizio sociale (al 30 settembre 1922, anziché al 28 febbraio 1923), di operare una diminuzione del capitale (che, nel frattempo, aveva raggiunto il valore di 175.000.000 di lire) e di sottoscriverne immediatamente un nuovo aumento³⁰⁶. Non era la prima volta che i vertici aziendali svalutavano il capitale per poi procedere ad un'immediata operazione di ricapitalizzazione: tale politica era stata adottata già nel corso dei primi mesi del 1921 ed aveva suscitato un diffuso malcontento tra gli azionisti³⁰⁷.

Le aziende del gruppo Gualino fecero spesso ricorso alla sottoscrizione o all'acquisto reciproco di azioni; tali pacchetti azionari vennero, in più di un'occasione, utilizzati per effettuare operazioni di aumento o riduzione del capitale della SNIA. Nel corso del 1921, ad esempio, l'assemblea dei soci della SNIA deliberò di diminuire il capitale della società, da effettuarsi mediante il cambio di 600.000 azioni ordinarie SNIA in 400.0000 azioni dell'Unione Italiana Cementi (con un cambio 3 a 2, quindi), detenute nel portafoglio della SNIA stessa³⁰⁸. Una situazione analoga si presentò nel 1922 e nel 1925, quando Gualino, trovandosi nella necessità di ridurre il capitale sociale dell'Unione Italiana Cementi, concesse agli azionisti il corrispettivo in titoli SNIA, anziché un rimborso in denaro; egli riuscì, in tal modo, a piazzare sul mercato azioni dell'azienda tessile torinese³⁰⁹.

La Società Marittima e Commerciale Italiana e l'Unione Italiana Cementi non furono le sole società del gruppo Gualino a detenere azioni della SNIA: anche istituti di credito sotto il diretto controllo dell'imprenditore biellese quali la Banca Agricola

³⁰⁴Cfr. M. SPADONI, *La SNIA 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, cit., pp. 69 e sgg.

³⁰⁵ATM, SC, AS, *Atto di costituzione della SNIA del 18 luglio 1917*.

³⁰⁶Ibidem, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 6 novembre 1922*.

³⁰⁷Ibidem, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA del 9 aprile 1921*.

³⁰⁸Ibid..

³⁰⁹C. BERMOND, *op. cit.*, pp. 509-510.

Italiana, il Credito Piemontese, la Banca Jean De Fernex fornirono alla SNIA capitale fresco e le concessero aperture di credito di importo rilevante³¹⁰; anche la società Sovvenzioni e Sconti, e le altre finanziarie del gruppo Gualino foraggiarono in misura consistente la SNIA Viscosa.

"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"³¹¹.

Durante la gestione Gualino rivestirono un importante ruolo per il finanziamento aziendale anche i cotonieri Abegg e la Banca Sella, entrambi sottoscrittori di azioni SNIA e creditori per debiti di diversa durata³¹². Anche Giovanni Agnelli sostenne finanziariamente l'azienda torinese, fino al 1927, anno in cui si verificò la rottura dei suoi rapporti con Gualino.

Oltre alle banche del gruppo Gualino, concessero aperture di credito e sconto di effetti alla SNIA Viscosa, anche la Banca Popolare di Novara, la Cassa di Risparmio di Torino, il Crédit Suisse.

Frequente fu il ricorso, da parte di Gualino, allo strumento dei sindacati azionari, al punto da far parlare di un'attività che "arriva perfino a fare concorrenza alle banche miste"³¹³.

Ai primi del 1924, in occasione dell'aumento di capitale della SNIA da 350 a 600 milioni di lire³¹⁴, fu creato un nuovo sindacato di blocco e vendita, "il più grande mai

³¹⁰ASNIM, *Libro soci 1920-1929*. Sulla Banca Agricola Italiana cfr. F. RODDA, *La Banca Agricola Italiana chiave di volta del trust Gualino (1918-1932)*, tesi di laurea, Facoltà di Economia e Commercio, Università degli Studi di Torino, a.a. 1989-1990, rel. dott. C. Bermond; C. BERMOND, *op. cit.*, pp. 505 e sgg. Sulla Banca De Fernex cfr. C.E. DE FERNEX, *op. cit.*; N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., pp. 58, 108-109.

³¹¹C. BERMOND, *op. cit.*, p. 511.

³¹²ASNIM, *Libro soci 1920-1929*. Gualino intrattenne i primi rapporti d'affari con i fratelli Gaudenzio ed Erminio Sella, banchieri biellesi, già a partire dal 1907, quando costituì la società anonima Industria e Commercio Legnami (N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., p. 19).

³¹³N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., p. 9. Si veda la ricostruzione, ad opera di De Ianni, dei sindacati azionari costituiti da Gualino, in occasione dei due aumenti di capitale effettuati dalla SNIA nel 1922. Vi aderirono Augusto Abegg, la Banca De Fernex, la Società Sovvenzioni e Sconti, la Banca del Commercio, il Credito Piemontese, il Duca d'Aosta, il sottosegretario alla Presidenza del Consiglio Aldo Finzi (N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., pp. 90-94).

effettuato sino allora sulla piazza italiana". Oltre alle società facenti parte del *trust* Gualino (Banca Agricola Italiana, Credito Piemontese, Banca De Fernex) ed ai fedeli soci di sempre (Agnelli, Fassini, Abegg) parteciparono al sindacato anche la Banca Nazionale di Credito³¹⁵ e la Banca Commerciale, ma non il Credito Italiano, come vedremo diffusamente più avanti. Moltissimi piccoli soci entrarono nel sindacato, al punto che la maggioranza delle azioni (222 milioni di lire) venne assunta da sottoscrittori partecipanti al collocamento per quote non superiori ai 4 milioni di lire. Alla metà del 1924, oltre 2.000 azionisti risultavano aver sottoscritto i titoli emessi per l'aumento di capitale a 600 milioni³¹⁶.

"Con la costituzione del sindacato SNIA, Gualino aveva dimostrato, soprattutto a se stesso, che avendo ottenuto molto da molti, si trovava ormai nella condizione di non dover dipendere più da nessuno"³¹⁷.

L'azionariato diffuso aveva rivestito un ruolo fondamentale nel finanziare la SNIA fin dai suoi primi anni di vita. La società venne quotata alla borsa di Torino nell'agosto 1917, immediatamente dopo la sua costituzione; alla metà del 1924, le azioni SNIA risultavano quotate, oltre che alla borsa di Torino, a quelle di Genova, Roma e Milano³¹⁸. Purtroppo non è possibile stabilire con esattezza quale fosse il peso dei piccoli azionisti, poiché essi erano solitamente proprietari di titoli al portatore e quindi non venivano iscritti nel Libro Soci dell'azienda. I piccoli risparmiatori non manifestarono grande fiducia nei confronti della società, come ci dimostra l'elevata oscillazione cui fu sottoposta la quotazione del titolo SNIA nel corso degli anni Venti.

A proposito della strategia finanziaria posta in atto da Riccardo Gualino nel corso dei suoi primi affari, Nicola De Ianni si è così espresso:

"Qualcosa ancora converrà aggiungere sulla tipologia dei «partners» privati di Gualino. Sin dai primi anni appare chiaro come essi erano suddivisi in due categorie quella dei grandi soci e quella dei piccoli azionisti. Ai primi veniva riservato, in ogni circostanza, un trattamento di riguardo; essi erano, per così dire, all'interno delle diavolerie finanziarie di Gualino, il quale era disposto anche a sacrifici personali, pur di conservare la loro fiducia.

³¹⁴ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 23 febbraio 1924*.

³¹⁵ Domenico Gidoni, presidente della Banca Nazionale di Credito, come abbiamo visto, fece il suo ingresso nel consiglio di amministrazione della SNIA nel gennaio 1924.

³¹⁶N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., pp. 100, 112.

³¹⁷*Ibidem*, p. 101.

³¹⁸"Banca Commerciale Italiana. Rivista Mensile", n. 6, 15 giugno 1924.

Con i secondi il rapporto era molto meno stretto, e spesso, alla fine si risolveva negativamente"³¹⁹

Durante la seconda metà degli anni Venti, il capitale sociale della SNIA continuò a crescere: nel 1925, raggiunse il miliardo di lire, ammontare mai raggiunto in precedenza da nessuna impresa italiana³²⁰. Proprio in quell'anno, per la prima volta, vennero emesse azioni a voto plurimo, titoli azionari privilegiati nel voto, subordinati però a pesanti restrizioni, tra cui la nominatività obbligatoria e la trasferibilità soltanto tra cittadini italiani, ad esclusione delle società anonime³²¹. Riccardo Gualino sottoscrisse in blocco il pacchetto di azioni a voto plurimo, riuscendo a mantenere il controllo totale della società, in quanto ciascuna di esse dava diritto a 10 voti nelle assemblee degli azionisti³²².

La SNIA, oltre ad essere la società italiana con capitale sociale più elevato, fu anche la prima azienda in Italia ad essere quotata in una borsa straniera. Nel corso del 1925, vista la ristrettezza del mercato borsistico italiano e le tendenze speculative che lo caratterizzavano³²³, Gualino si accordò con la banca Hambro's per il collocamento di 1 milione di azioni SNIA, dal valore nominale di 400 lire, allo Stock Exchange di Londra; un'operazione analoga, ma per un volume di titoli inferiore, venne conclusa sulla piazza di New York, grazie all'intermediazione della Blair e Co³²⁴. Come contropartita all'appoggio concesso dall'istituto di credito Hambro's, Gualino si impegnò ad inserire nel consiglio di amministrazione della SNIA, due rappresentanti della banca d'affari inglese.

Ma la quotazione del titolo SNIA a Londra non ebbe successo. In un rapporto su Riccardo Gualino, inviato al Duce alla fine del 1931, si legge:

³¹⁹N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., p. 22. De Ianni non si riferisce nello specifico alla SNIA, ma le sue considerazioni ci sono sembrate opportune anche per definire l'atteggiamento assunto da Gualino nei confronti degli azionisti della società torinese.

³²⁰ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 21 febbraio 1925*.

³²¹Inoltre, le azioni a voto plurimo davano diritto ad un dividendo dello stesso importo di quello spettante alle azioni ordinarie, subordinatamente al fatto che le azioni ordinarie avessero già percepito un dividendo minimo pari al 5% del valore nominale (P. GRIFONE, *Il capitale finanziario in Italia*, cit., p. 50).

³²²ASNIM, *Libro soci del 15 marzo 1925*.

³²³La pericolosa tendenza al rialzo dei valori di borsa spinse il governo ad intervenire, anche per allentare la spirale inflazionistica: i decreti De Stefani, emanati nel marzo 1925, ebbero come conseguenza il blocco delle contrattazioni a termine, ponendo fine all'ascesa dei prezzi dei titoli.

³²⁴ASCI, CC, vol. 17, fogl. 71-72, *Verbale del comitato del 18 novembre 1925*; ASCI, CC, vol. 17, fogl. 100, *Verbale del comitato del 15 dicembre 1925*.

"La Snia fu emessa alla Borsa di Londra nell'ottobre 1925 al prezzo di 45 scellini; nel novembre 1926 era già discesa a 30 scellini, ed oggi è a 6 scellini! La Banca Hambros è ormai screditata sul mercato di Londra e deve rimpiangere i tempi in cui si occupava soltanto della emissione di titoli di Stato. Nessun titolo italiano, dopo il disastro della Snia è stato più ammesso alla Borsa di Londra"³²⁵.

Dopo l'operazione sul mercato inglese, vennero piazzate a Parigi altre 500.000 azioni SNIA; del collocamento si occupò il banchiere Albert Oustric, con cui Gualino aveva iniziato ad intrattenere affari e che, di lì a poco, fece il suo ingresso nel consiglio di amministrazione della SNIA. In seguito, le azioni SNIA furono quotate anche ad Amsterdam.

I primi anni Venti furono un periodo di grandi successi per la SNIA, la cosiddetta "era dei dividendi", come la definiva Gualino; ma il pericolo era alle porte, come risulta evidente anche dall'andamento finanziario della società torinese. Le prime avvisaglie della crisi si fecero sentire alla fine del 1926.

Nel 1926, l'indebitamento della società torinese aveva raggiunto la cifra di 400 milioni di lire, dei quali 172 milioni nei confronti della Banca Agricola Italiana³²⁶.

L'assemblea straordinaria dei soci della SNIA, riunitasi l'11 novembre 1926, stabilì di emettere un prestito obbligazionario sulla piazza di Londra, con interesse al 7,5% e garanzia ipotecaria, per un valore di 1.400.000 sterline (circa 150 milioni di lire)³²⁷. Il prestito venne collocato mediante la banca Hambro's e la banca Higginson e C.

"Gualino, con tutta probabilità, voleva approfittare della tendenza al ribasso del corso della sterlina, iniziata dopo il discorso di Pesaro su «quota novanta» dell'agosto 1926. Ricevere sterline cambiabili in lire ad un corso ancora alto lasciava intravedere la prospettiva di restituirle ad un cambio più favorevole, lucrando così sulla differenza"³²⁸.

³²⁵ACSR, SPD, CR, b. 102, *Osservazioni anonime sul libro "Frammenti di vita" di Riccardo Gualino del 28 ottobre 1931.*

³²⁶A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 259.

³²⁷ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa dell'11 novembre 1926.* Cfr. P. GRIFONE, *Il capitale finanziario in Italia*, cit., p. 52.

³²⁸Cfr. M. SPADONI, *La SNIA Viscosa 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, cit., p. 83. Per l'emissione delle obbligazioni in Inghilterra, la SNIA Viscosa era stata esonerata dal pagamento dell'imposta di ricchezza mobile e delle tasse sugli affari, a condizione che i titoli non potessero circolare nel Regno. Nel 1934, durante l'amministrazione Borletti-Marinotti, la SNIA procedette all'acquisto delle proprie obbligazioni sul mercato di Londra, eludendo in tal modo il divieto di circolazione dei titoli, senza richiedere la preventiva autorizzazione del Ministero delle Finanze, che le revocò la concessione delle esenzioni fiscali. La SNIA si oppose al provvedimento, ma non ci risulta che abbia risolto la controversia a suo favore (ACSR, SPD, CR, b. 102).

Il consiglio di amministrazione propose anche di elevare la riserva ordinaria prelevando una quota del capitale sociale e di riaumentare, al contempo, il capitale stesso. La richiesta suscitò la disapprovazione di numerosi azionisti, ma venne, infine, approvata³²⁹. In quell'occasione una quota rilevante del capitale della SNIA (circa un quinto), come si è detto, venne sottoscritta dalla Courtaulds e dalla Glanzstoff, le due potenti concorrenti europee con cui la società torinese aveva raggiunto un decisivo accordo.

In un promemoria inviato ad Alberto Beneduce dal Ministero delle Finanze nel febbraio 1927, viene così descritta la situazione azionaria della SNIA:

"La SNIA ha lire un miliardo di capitale sociale, diviso in azioni da lire 150 e cioè azioni 6.666.666. Di queste: 1.2000.000 messe sul mercato inglese a mezzo banca Hambro, 1.500.000 acquistate dai gruppi Courtauld e Glanzstoff [...], 200.000 dalla American Viscose Corporation, 500.000 in Svizzera e particolarmente presso i grandi cotonieri Habeg (Abegg n.d.a.), 500.000 in Francia, 200.000 in Olanda (Enka), per complessive 4.100.000 azioni. Da ciò si desume che la maggioranza effettiva delle azioni è ormai fuori d'Italia. La direzione degli affari è, comunque, solidamente nelle mani del comm. avv. Riccardo Gualino, che pare controlli a sua volta un milione di azioni"³³⁰.

La situazione del controllo delle azioni e dei voti della SNIA, nel 1927, si presentava nel modo seguente:

³²⁹ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa dell'11 novembre 1926*.

³³⁰ASBI, Be, cart. 60, fasc. 14, *Promemoria del Ministero delle Finanze a Beneduce del 12 febbraio 1927*.

Tabella 1. Distribuzione delle azioni SNIA nel 1927

	PRIVILEGIATE	%	ORDINARIE	%	TOTALE	%
Courtaulds	135.000	67,5	1.080.000	16,7	1.215.000	18,2
Glanzstoff	45.000	22,5	360.000	5,6	405.000	6,1
Gualino	20.000	10,0	200.000	3,1	220.000	3,3
Hambro	-	-	600.000	9,3	600.000	9,0
Totale azioni controllate	200.000	100,0	2.240.000	34,7	2.440.000	36,6
Altri	-	-	4.226.666	65,3	4.226.666	63,4
Totale	200.000	100,0	6.466.666	100,0	6.666.666	100,0

Fonte: V. CERRETANO, *op. cit.*, tab. 4.1, p. 108.

Tabella 2. Distribuzione dei voti SNIA nel 1927

	PRIVILEGIATI	%	ORDINARI	%	TOTALE	%
Courtaulds	1.350.000	67,5	1.080.000	16,7	2.430.000	28,7
Glanzstoff	450.000	22,5	360.000	5,6	810.000	9,6
Gualino	200.000	10,0	200.000	3,1	400.000	4,7
Hambro	-	-	600.000	9,3	600.000	7,1
Totale voti controllati	2.000.000	100,0	2.240.000	34,7	4.240.000	50,1
Altri	-	-	4.226.666	65,3	4.226.666	49,9
Totale	2.000.000	100,0	6.466.666	100,0	8.466.666	100,0

Fonte: V. CERRETANO, *op. cit.*, tab. 4.2, p. 109.

L'ingresso del capitale straniero non riuscì, però, a risollevare le sorti dell'impresa che fu costretta ad abbattere il capitale e le riserve alla fine dell'esercizio 1927, per un totale di 500 milioni di lire.

Agli inizi del 1930, Riccardo Gualino, come abbiamo visto, si dimise dalle cariche di presidente e consigliere della SNIA.

Ma quali furono i legami finanziari intercorsi tra la SNIA e le banche miste, nel corso della presidenza Gualino³³¹?

A parte il sostegno prestato alla società nel periodo in cui esercitava la navigazione marittima, la Banca Commerciale finanziò per la prima volta la SNIA Viscosa nel 1923, quando venne costituito il sindacato per l'aumento di capitale a 600 milioni, di cui abbiamo parlato sopra³³². In quell'occasione, la Comit partecipò all'iniziativa sottoscrivendo una quota di azioni SNIA pari a 5 milioni di lire, dietro garanzia del deposito, da parte di Gualino, di un *dossier* di azioni, aumentabile all'occorrenza, e tale da rappresentare il 20% del valore di mercato dei titoli. Perfezionata l'operazione, la Comit si impegnò a riservare alla SNIA un'apertura di credito flottante, per un ammontare massimo di 30 milioni di lire³³³.

In occasione dell'aumento di capitale della SNIA da 600 milioni ad un miliardo di lire, realizzato nel 1925, la Comit scelse di non prendervi parte, ma sostenne l'operazione indirettamente: infatti, concesse un credito di 100 milioni di lire alla Banca De Fernex, sotto forma di sconto di pagherò quadrimestrali al tasso del 2% sopra al tasso ufficiale di sconto (minimo 8%), garantiti dall'avallo di Riccardo Gualino e Giovanni Agnelli e contro pegno di titoli SNIA Viscosa, Fiat, Unione Italiana Cementi. In quel periodo i rapporti tra la SNIA e la Comit dovevano essere piuttosto amichevoli, tanto che Giuseppe Toeplitz, amministratore delegato della Commerciale, scrisse a Gualino in una lettera: "Ella sa che vi sono pochi che seguano l'ascesa della SNIA con così grande compiacimento come me"³³⁴.

Con il tempo l'esposizione creditoria della Comit nei confronti della SNIA crebbe e, alla fine del 1926, risultava ammontare a circa 130 milioni di lire. Di fronte alle difficoltà finanziarie in cui versava la società ed in vista della sistemazione che venne poi attuata di lì a poco, come si è visto, dagli azionisti stranieri, la Comit si dimostrò molto disponibile, decidendo di convertire una parte del suo credito (circa

³³¹Sull'argomento cfr. A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 231-242.

³³²Non risulta che la Comit avesse finanziato la SNIA in precedenza, ma Confalonieri è di parere contrario. *Ibidem*, p. 231.

³³³ASBCI, VCA, vol. 7, fogl. 186-187, *Seduta del 18 dicembre 1923*.

³³⁴ASBCI, CpT, vol. 39, fogl. 201-203, *Lettera di Toeplitz a Gualino del 24 gennaio 1925*; cfr. ASBCI, VCA, vol. 8, fogl. 86, 87, 92, *Seduta del 3 marzo 1925*.

30 milioni di lire) in azioni della SNIA³³⁵. Inoltre, la Banca Commerciale, tramite la Società Italiana di Credito e la Banca Goldschmied e C., assunse una quota di 100.000 azioni del sindacato costituitosi per garantire il nuovo aumento di capitale³³⁶.

L'ultima operazione di finanziamento di un certo rilievo compiuta dalla Comit a vantaggio della SNIA risale al 1928: l'istituto di credito prese parte all'ennesimo sindacato di garanzia, assumendone una quota azionaria del 10%, pari a 125.000 azioni³³⁷. Probabilmente Gualino richiese il supporto della Comit anche in seguito, ma senza ottenere alcun risultato. E' significativo questo stralcio di una lettera scritta da Toeplitz a Gualino, il 26 agosto 1929:

"[...] Se però l'oggetto della sua visita dovesse essere lo stesso del nostro ultimo colloquio, devo dirle sin d'ora che la persistente tensione del mercato non mi consente di aderire al suo desiderio. Ciò Le dico al fine di evitarle un superfluo viaggio a Milano"³³⁸

I rapporti tra la SNIA Viscosa ed il Credito Italiano furono molto più burrascosi; pesarono in maniera decisiva i tentativi, posti in atto da Gualino nel 1918 e nel 1920, con il *partner* Agnelli, e da solo, nel 1924, di scalare l'istituto di credito.

Il Credito Italiano cominciò a finanziare la SNIA nel periodo in cui l'azienda esercitava il trasporto marittimo, sia direttamente, partecipando a sindacati di garanzia e concedendo aperture di credito, sia indirettamente, sovvenzionando Gualino o altre società del gruppo³³⁹. Ma, nel 1921, si verificarono preoccupanti ritardi nei rimborsi dei debiti, che avevano raggiunto il valore di 60 milioni di lire³⁴⁰. La situazione si fece critica al punto da indurre alcuni funzionari del Credito a compiere dei sopralluoghi, al fine di esaminare lo stato delle aziende del gruppo³⁴¹. Le verifiche compiute confermarono le preoccupazioni dei vertici del Credito

³³⁵ASBCI, VCA, vol. 9, fogl. 77-78, *Seduta del 23 ottobre 1926*. La Comit possedeva, in quel periodo, azioni della SNIA per 140 milioni di lire, pari a più dell'8% dell'intero capitale sociale (A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 234).

³³⁶ASBCI, VCA, vol. 9, fogl. 123-124, *Seduta del 17 dicembre 1926*.

³³⁷ASBCI, VCA, vol. 10, fogl. 93-94, *Seduta del 24 marzo 1928*.

³³⁸ASBCI, CpT, vol. 64, fogl. 237, *Lettera di Toeplitz a Gualino del 26 agosto 1929*.

³³⁹ASCI, CC, vol. 11, fogl. 128 e 134, *Verbale del comitato del 2 maggio 1919*; ASCI, CC, vol. 11, fogl. 138, *Verbale del comitato del 22 maggio 1919*; ASCI, CC, vol. 11, fogl. 238, *Verbale del comitato del 16 dicembre 1919*; ASCI, CC, vol. 12, fogl. 45 e 48, *Verbale del comitato del 13 aprile 1920*; ASCI, CC, vol. 12, fogl. 195, *Verbale del comitato del (?) marzo 1921*.

³⁴⁰ASCI, CC, vol. 12, fogl. 250, *Verbale del comitato del 1° luglio 1921*. Cfr. N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., p. 77.

³⁴¹ASCI, CC, vol. 13, fogl. 23, *Verbale del comitato del 2 settembre 1921*.

Italiano, che non esclusero l'eventualità di procedere per via legale, se le aziende di Gualino non avessero provveduto ad effettuare i pagamenti dovuti³⁴². Dopo lunghe trattative, Gualino ed il Credit riuscirono finalmente a raggiungere un accordo³⁴³.

Due anni dopo, a metà del 1923, il debito della SNIA verso il Credito Italiano ammontava a 20.900.000 lire³⁴⁴. Anche in quel caso il piano di rimborso fu stabilito a seguito di difficili negoziati³⁴⁵. Per qualche tempo, il Credit fu molto più cauto nell'elargire finanziamenti alla SNIA. Sempre nel 1923, in occasione dell'aumento di capitale della società torinese da 350 a 600 milioni, il Credito Italiano, contrariamente alla Comit, declinò l'invito a partecipare al sindacato per 25 milioni di lire³⁴⁶.

Nel 1925, il Credito Italiano optò per un sostegno indiretto alla SNIA, la stessa strategia adottata dalla Commerciale, decidendo di concedere un finanziamento massimo di 50 milioni di lire alla banca De Fernex³⁴⁷. Nel 1926, invece, l'istituto di credito acquisì un consistente pacchetto di azioni SNIA (60.000 azioni, pari al 3,33% del capitale). I rapporti sembravano essersi finalmente distesi, ma la distensione durò "per così dire, lo spazio di un mattino"³⁴⁸.

Infatti, pochi mesi dopo, il Credito Italiano si rifiutò di sostenere con nuove somme di denaro la SNIA, limitandosi a rinnovarle un'apertura di credito per 20 milioni di lire³⁴⁹. Nell'ottobre 1926, Gualino propose al Credito di partecipare ad un nuovo sindacato azionario. I vertici dell'istituto di credito espressero un secco rifiuto³⁵⁰. Nel 1927, il distacco del Credit da Gualino si fece più netto:

³⁴²ASCI, CC, vol. 13, fogl. 52, *Verbale del comitato del 10 ottobre 1921*.

³⁴³ASCI, CC, vol. 13, fogl. 188, *Verbale del comitato del 25 maggio 1922*. Cfr. N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., pp. 82-85.

³⁴⁴ASCI, CC, vol. 14, fogl. 155-156, *Verbale del comitato del 19 aprile 1923*.

³⁴⁵ASCI, CC, vol. 14, fogl. 167-168, *Verbale del comitato del 21 maggio 1923*; ASCI, CC, vol. 14, fogl. 211, *Verbale del comitato del 22 giugno 1923*; ASCI, CC, vol. 14, fogl. 243 e vol. 15, fogl. 8-9, *Verbale del comitato del 26 luglio 1923*.

³⁴⁶ASCI, CC, vol. 15, fogl. 65-66, *Verbale del comitato del 22 novembre 1923*.

³⁴⁷ASCI, CC, vol. 16, fogl. 163-164, *Verbale del comitato del 28 gennaio 1925*.

³⁴⁸A. CONFALONERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 238, 240.

³⁴⁹ASCI, CC, vol. 17, fogl. 220, *Verbale del comitato del 4 maggio 1926*; ASCI, CC, vol. 17, fogl. 247-248, *Verbale del comitato del 28 maggio 1926*; ASCI, CC, vol. 18, fogl. 28, *Verbale del comitato dell'8 giugno 1926*; ASCI, CC, vol. 18, fogl. 44, *Verbale del comitato del 23 giugno 1926*.

³⁵⁰ASCI, CC, vol. 18, fogl. 132-133, *Verbale del comitato del 28 ottobre 1926*.

"Il Comitato Centrale, su richiesta della Direzione Centrale, conferma l'opportunità per il Credito Italiano di astenersi da riprendere operazioni bancarie, anche ordinarie, con la SNIA"³⁵¹.

Il Credito Italiano riprese ad interessarsi alla SNIA Viscosa soltanto dopo l'allontanamento di Gualino e dei suoi uomini dalla società. Nell'agosto 1930, la Banca Nazionale di Credito, finanziaria creata dal Credito, acquistò dalla Seta Artificiale Varedo 240.000 azioni della SNIA Viscosa, per agevolare l'operazione di fusione, realizzata in seguito, tra le due società. Ma la manovra era stata compiuta anche per un altro scopo: "l'ingresso del gruppo del Credito Italiano quale unico banchiere italiano nel sindacato di controllo "SNIA" insieme al gruppo Courtaulds-Glanzstoff-Hambros"³⁵².

Durante la gestione Gualino, la SNIA Viscosa ebbe relazioni piuttosto difficili anche con i vertici della Banca d'Italia. I primi finanziamenti concessi dal Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali³⁵³ alle aziende del gruppo, di cui si è a conoscenza, sono da far risalire al 1920. Il Consorzio accordò una sovvenzione dietro deposito di azioni della Unione Italiana Cementi e della Viscosa di Pavia, rifiutandosi, però, di accettare i titoli delle suddette società posseduti nel portafoglio della SNIA. Dura fu la risposta di Gualino in merito alla decisione del Consorzio:

"Non Le nascondo il vivo rincrescimento arrecatomi da quanto Ella ebbe a comunicarmi ieri e cioè che il Consorzio Titoli ha bensì ammesso le azioni Cementi e Viscosa alla sovvenzione, ma che non intende dare sovvenzioni per le azioni possedute dal mio gruppo. Tale deliberazione sembrerebbe a me inopportuna ed ingiusta. Inopportuna perché il Consorzio ha per scopo di aiutare le Industrie, e credo che pochi possano meritare aiuti più di me che ho dato così largo sviluppo all'industria dei cementi e della seta artificiale ingrandendone gli impianti e portando l'Unione Cementi e la Viscosa di Pavia ad essere fra i più importanti Stabilimenti d'Italia.

Mi sembra ingiusto perché la Società SNIA, la quale detiene il controllo di quelle Società, da molti mesi aveva tenuto in portafoglio titoli appunto nell'intento di poterli utilizzare nei momenti di crisi come garanzia presso il Consorzio Sovvenzioni. La SNIA si rifiutò sempre di dare tali titoli in garanzia a qualsiasi Istituto appunto per averli liberi ed ora si trova in condizione di avere in cassa oltre Lire 100.000.000 di titoli e di non poter ottenere sugli

³⁵¹ASCI, CC, vol. 19, fogl. 23, *Verbale del comitato del 4 marzo 1927*.

³⁵²ASCI, CE, vol. 25, fogl. 153, *Verbale del comitato del 17 settembre 1930*.

³⁵³Il Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali nacque il 27 gennaio 1915. Negli anni Venti, la maggioranza azionaria era detenuta dalla Banca d'Italia, mentre gli altri soci erano il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, il Monte dei Paschi di Siena, l'Istituto delle Opere Pie di San Paolo, la Banca Commerciale, il Credito Italiano, la Banca Italiana di Sconto (poi sostituita dalla Banca Nazionale di Credito), l'Istituto di Credito delle Casse di Risparmio Italiane, la Cassa Depositi e Prestiti, numerose casse di risparmio ed alcune banche private (A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, cit., p. 330).

stessi quelle modeste anticipazioni che le sarebbero necessarie per lo svolgimento regolare del suo programma"³⁵⁴.

Non è noto se il Consorzio abbia avuto dei ripensamenti in proposito e abbia poi accettato anche i titoli azionari in questione. L'importo complessivo della sovvenzione accordata alle aziende del gruppo Gualino fu di 15 milioni di lire.

Nel corso del 1921, Gualino fece nuove richieste di finanziamento al Consorzio: le aziende del gruppo SNIA si trovavano fortemente indebitate con la Banca Italiana di Sconto e con il Credito Italiano e avevano bisogno di liquidità per regolare la loro posizione nei confronti delle due banche miste³⁵⁵. L'imprenditore biellese chiese al Consorzio un finanziamento di 20 milioni di lire per la SNIA, di 7,5 milioni di lire per la Viscosa di Pavia, più altri 5 milioni di lire per l'Unione Italiana Cementi. Mentre il Comitato di Sconto di Torino espresse parere favorevole alla richiesta di sovvenzione, Bonaldo Stringher si oppose fermamente. Dopo una lunga serie di trattative, venne accordato a Gualino un finanziamento di 12 milioni di lire in due *tranches* e dietro avallo della Banca Agricola Italiana, nonostante il parere contrario di Stringher³⁵⁶.

Ma la situazione finanziaria del gruppo SNIA stava, in quel momento, precipitando, ed allora Gualino, nel corso del 1922, si vide costretto a domandare al Consorzio un nuovo finanziamento del valore di 50 milioni di lire. Stringher continuava a diffidare di Gualino, ma, grazie all'opera di intermediazione svolta da Giovanni Agnelli, si decise a concedere alla SNIA una sovvenzione di 25 milioni di lire, a patto che Gualino si impegnasse a concentrare i suoi affari nell'industria delle fibre tessili artificiali, evitando di investire ulteriori risorse in attività estranee al settore³⁵⁷.

Nel corso del 1923, Gualino chiese, ripetutamente, al Consorzio di modificare il piano di ammortamento stabilito per l'estinzione del suo debito, suscitando il disappunto di Toeplitz, che si oppose fermamente. A settembre di quell'anno, il debito del gruppo SNIA Viscosa nei confronti della Banca d'Italia ammontava a circa

³⁵⁴ASBI, CSVI, Pratt. n. 353, fasc. 2, *Lettera di Gualino a Codevilla del 27 novembre 1920*.

³⁵⁵Il debito delle società di Gualino verso la BIS ammontava a 66 milioni di lire, quello nei confronti del Credit a 62 milioni di lire (Ibidem, *Verbale della seduta del CSVI del 25 luglio 1921*).

³⁵⁶Sull'interessante vicenda si veda N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., pp. 75-79.

³⁵⁷N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit., pp. 80-81; ASBI, CSVI, Pratt., n. 353, fasc. 2, *Verbale del Comitato di Sconto del CSVI del 20 maggio 1922*. Si veda anche A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, cit., p. 368.

20 milioni di lire, quello verso il Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali a 39 milioni di lire³⁵⁸.

In seguito, la Banca d'Italia ed il Consorzio finanziarono, sia Riccardo Gualino direttamente, sia alcune società da questi controllate, ma, a quanto risulta, nessuna facente parte del gruppo SNIA Viscosa³⁵⁹.

Il bilancio della politica finanziaria della gestione Gualino viene così espresso da Confalonieri:

"La società, è vero, allaccia rapporti con numerose banche, solitamente ne privilegia alcune - Credito Italiano, Banca Commerciale, de Fernex - ma da nessuna riceve quell'appoggio costante necessario per un ordinato svolgimento dei propri ambiziosi programmi; è costretta a supplirvi con la sua *captive bank*, la Banca Agricola Italiana, che per questo verrà condotta alla rovina."³⁶⁰.

Dopo l'uscita di Gualino e del suo *entourage* dalla società, le redini della SNIA passarono ad un gruppo di uomini d'affari, capeggiato da Senatore Borletti e Franco Marinotti. Il nuovo gruppo dirigente, non appena si fu insediato, effettuò una serie di perizie volte ad accertare il reale valore aziendale³⁶¹; l'esito delle stime contabili eseguite portò ad una diminuzione del capitale sociale di ben 2/3, da un miliardo a 333 milioni di lire. Durante la gestione Borletti-Marinotti, il capitale sociale della SNIA si aggirò intorno ai 350 milioni di lire, per poi crescere nel 1938 (525 milioni di lire) e nel 1939 (700 milioni di lire).

In un primo tempo, il controllo della società si trovò saldamente nelle mani degli azionisti stranieri, dell'inglese Courtaulds e della tedesca Glanzstoff³⁶². E' datata marzo 1932 una relazione inviata da un azionista anonimo a Mussolini in cui viene scritto a chiare lettere che "la maggioranza del capitale è posseduta da inglesi e tedeschi"³⁶³. Ma i rapporti tra la Courtaulds e la Glanzstoff erano divenuti, frattanto,

³⁵⁸ASBI, CSVI, Pratt., n. 353, fasc. 2, *Lettera di Gualino a Domenico Gidoni del 13 settembre 1923*.

³⁵⁹Nel 1927, Gualino ottenne dal Consorzio una sovvenzione di 30 milioni, per aumentare il capitale dell'Unica, l'industria dolciaria di sua proprietà. Furono finanziate anche la Banca Agricola Italiana e la Salpa (ASBI, CSVI, Pratt., n. 353, fasc. 2).

³⁶⁰A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 260.

³⁶¹Sull'operazione si veda anche il successivo § 3.2.

³⁶²Il passaggio della maggioranza azionaria della SNIA Viscosa ad azionisti stranieri provocò manifestazioni di dissenso (Cfr. ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettera di Olga Rali (?) a Mussolini del 12 febbraio 1928*).

³⁶³ACSR, SPD, CR, b. 102, *Relazione anonima del marzo 1932*.

piuttosto difficili, dopo la costituzione dell'AKU, nel 1929; il loro investimento nella SNIA, effettuato allo scopo di regolamentare le vendite sui mercati mondiali, vista l'impossibilità di raggiungere un accordo sul mercato internazionale, aveva perso ogni attrattiva. Con gli anni, la quota di proprietà dei due gruppi stranieri diminuì ed essi non ebbero più il controllo azionario. Scrive, in proposito, Confalonieri:

"L'investimento della Courtaulds divenne puramente di portafoglio. Su codesta tendenza della società inglese influirono il deterioramento delle relazioni anglo-italiane e i cattivi rapporti Courtaulds-AKU"³⁶⁴.

Dopo l'allontanamento di Gualino, la gestione finanziaria della società fu condotta in maniera più prudente. Approfittando dei contrasti sorti tra Glanzstoff e Courtaulds alla fine del 1930, Senatore Borletti riuscì ad imporre la sua *leadership* all'interno del comitato direttivo³⁶⁵. La mossa vincente per estromettere definitivamente i due gruppi stranieri dalla direzione venne adottata nel corso del 1931. Il nuovo statuto stabilì che le azioni privilegiate potessero essere possedute soltanto da *holdings* italiane composte prevalentemente da italiani. Dopo lunghe trattative, nel 1933, vennero, quindi, costituite due *holdings*, la SAFRA (Società Anonima Finanziaria Raion e Affini) e la SAGEPI (Società Anonima Gestioni e Partecipazioni Industriali), cui furono trasferiti due rilevanti pacchetti di azioni privilegiate SNIA; si trattava, per la maggioranza, delle quote di proprietà della Courtaulds e della Glanzstoff. La creazione delle due *holdings* permise al presidente della SNIA Borletti di realizzare "l'esigenza di razionalizzare l'intera struttura finanziaria del gruppo", ma soprattutto "di mantenere il più lontano possibile le due imprese estere dalla gestione sia finanziaria che amministrativa della sua società"³⁶⁶.

Dopo la creazione delle due finanziarie, la partecipazione della Glanzstoff nella SNIA si ridimensionò notevolmente: nel 1938, essa ricopriva soltanto una quota dello 0,6% dell'intero capitale sociale³⁶⁷.

³⁶⁴A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., nota 3 a p. 256. L'opinione di Cerretano è che l'investimento della Courtaulds nella SNIA divenne di portafoglio soltanto dal secondo dopoguerra; negli anni precedenti, invece, la Courtaulds continuò ad operarsi per scambiare tecnologie con la società torinese e cercò di coinvolgerla nella costituzione di nuovi cartelli internazionali; inoltre, la sua partecipazione nella SNIA rimase molto consistente, forse troppo se fosse stata decisa al semplice scopo di percepire un dividendo a fine anno (V. CERRETANO, *op. cit.*, tab. 4.2, p. 231 e sgg.).

³⁶⁵V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 197.

³⁶⁶*Ibidem*, p. 199.

³⁶⁷*Ibidem*, p. 232.

Tra gli azionisti della società, le banche rivestirono un ruolo del tutto marginale: nel marzo 1938, i vertici dell'azienda dichiararono che gli unici istituti bancari italiani intestatari di azioni SNIA erano la Banca di Credito Popolare di Trieste (1 azione) e la Società Italiana di Credito di Milano (500 azioni)³⁶⁸. Nel giugno 1939, alle suddette aziende di credito si era aggiunta la Banca Popolare Cooperativa Anonima di Novara (1.000 azioni)³⁶⁹.

Châtillon. Al momento della costituzione della Soie de Châtillon, avvenuta, lo ricordiamo, nell'agosto 1918, la Banca Commerciale Italiana sottoscrisse una rilevante quota di capitale sociale, per un valore di 1.800.000 lire (36% del totale); insieme alla Comit, gli altri soci fondatori furono la Banca Zaccaria Pisa, che partecipò per 1.500.000 lire (30%), il chimico Marco Biroli per 1.000.000 di lire (20%), la società Bombrini Parodi Delfino per 700.000 lire (14%)³⁷⁰.

Nella prima metà degli anni Venti, il capitale sociale della Châtillon registrò continui incrementi, fino a raggiungere, nel 1925, la cifra di 150 milioni di lire. La Comit continuò a sostenerla finanziariamente "sia sotto forma di crediti, sia partecipando a sindacati di garanzia in occasione degli aumenti di capitale, sia con pacchetti azionari che vengono - non sappiamo se in tutto o in parte - conferiti a sindacati di blocco"³⁷¹.

Il 25 febbraio 1926, l'assemblea dei soci deliberò di aumentare il capitale da 150 a 200 milioni di lire. Com'era già avvenuto qualche mese prima per la SNIA, in quell'occasione vennero emesse 125.000 azioni a voto plurimo (diritto a 10 voti), del valore nominale di 100 lire ciascuna³⁷². Da quel momento, la Comit rafforzò la sua posizione tra gli azionisti: il 30 luglio del 1926, otto dei nove consiglieri della Châtillon rassegnarono le dimissioni; il nuovo consiglio di amministrazione era composto, per la quasi totalità, da uomini legati alla Comit, riflettendo l'avvenuto

³⁶⁸ASBI, IC, Pratt., n. 95, fasc. 12, *Lettera della SNIA Viscosa all'Ispettorato per la difesa del risparmio e per l'esercizio del credito del 18 marzo 1938*.

³⁶⁹Ibidem, *Lettera della SNIA Viscosa all'Ispettorato per la difesa del risparmio e per l'esercizio del credito del 26 giugno 1939*.

³⁷⁰A.M. FALCHERO, «*Quel serico filo impalpabile...*». *Dalla Soie de Châtillon a Montefibre (1918-1972)*, cit., p. 219 e sgg.

³⁷¹A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 225-226.

³⁷²ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, *Verbale dell'assemblea dei soci Châtillon del 25 febbraio 1926*. Cfr. A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 226-229.

potenziamento della presenza della banca milanese all'interno della compagine societaria.

La capitalizzazione della Châtillon non si spinse ai livelli della SNIA: nella seconda metà degli anni Venti il capitale sociale si stabilizzò a 200 milioni, per poi subire una svalutazione a 100 milioni di lire nel 1932. Nel 1939, il capitale venne aumentato fino a 125 milioni di lire.

La Banca Commerciale continuò a possedere il pacchetto di maggioranza della società fino alla crisi dei primi anni Trenta. Da quel momento la gestione finanziaria della Châtillon fu condotta in maniera più prudente, mediante il ricorso, in maggior misura rispetto al passato, all'autofinanziamento. Nel corso del 1932, l'Imi concesse alla società un mutuo di 30 milioni, mediante il quale provvedere "al rimborso integrale del debito bancario della società, trasformandolo così in debito consolidato"³⁷³.

Il totale riassetto dei conti della Banca Commerciale, richiese, in un primo tempo, il passaggio della maggioranza delle azioni della Châtillon dal portafoglio titoli della Comit a quello della sua finanziaria Sofindit, in un secondo tempo la cessione all'Iri.

L'Iri avrebbe dovuto occuparsi della gestione della Châtillon per un breve periodo e così iniziarono immediatamente le trattative per la privatizzazione. Allo scopo di ottenere valuta straniera, l'Iri avviò i primi negoziati con Alberto Fassini, rappresentante del gruppo francese Gillet, proprietario della CISA Viscosa; l'intento del gruppo francese era quello di operare una fusione tra Châtillon e CISA per contrastare la supremazia sul mercato della SNIA Viscosa. Al contempo l'Iri trattò con Giovanni Agnelli, interessato ad effettuare un investimento di capitale. Ma Agnelli ritirò ben presto la sua offerta di acquisto. Poi si fecero avanti la SNIA, insieme ad un gruppo di cotonieri, e Carlo Bianchi, un commerciante di seterie comasco, legato ad alcuni industriali e finanzieri svizzeri³⁷⁴. Infine, fu la volta della Società Italiana Pirelli, che aveva intenzione di utilizzare le fibre tessili artificiali, in sostituzione del cotone, nella produzione di gomma mista a tessili e di conduttori elettrici isolati; nella trattativa la Pirelli coinvolse anche la SNIA Viscosa e la Società Tessuti Stampati De Angeli Frua, ma anche questa proposta di acquisto fu rifiutata³⁷⁵. Venne quindi ripresa la trattativa con il barone Fassini della CISA

³⁷³A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 188.

³⁷⁴ACSR, Iri, SR, b. 15, *Relazione sullo smobilizzo della Châtillon del 7 maggio 1935*.

³⁷⁵Ibidem, *Relazione sulla Châtillon del 10 settembre 1935*.

Viscosa³⁷⁶, ma anche quest'ultimo tentativo sfumò. Nessuna società presentò un'offerta d'acquisto di importo superiore al valore nominale delle azioni Châtillon, e l'Iri rifiutò, convinta che l'azienda valesse di più; decise, invece, di vendere in borsa una *tranche* di azioni, conservando però il pacchetto di maggioranza³⁷⁷.

Cines Seta Artificiale-CISA Viscosa. Nel corso del 1912, venne costituita la Società Cines Seta Artificiale, con un capitale di 5.000.000 di lire diviso in 100.000 azioni da 50 lire l'una. Risultarono azionisti della Cines Seta Artificiale, oltre alla Società Italiana Cines, che ne deteneva la maggioranza, anche la Società Bancaria Italiana, Paul Girard, Vittorio De Petri, che dal 1919 diverrà membro del consiglio di amministrazione della banca Jean de Fernex e C. di Torino, ed alcune ditte straniere, (la Schlechtendahl G.A., con sede nella Prussia renana, la londinese Maygrove e Company limited e la ditta A. e R. Mayer, con sede a Vienna).

Fecero parte del primo consiglio di amministrazione della società: Ernesto Pacelli (presidente), che, oltre ad essere presidente della Società Italiana Cines, era anche direttore del Banco di Roma³⁷⁸; Alberto Fassini (direttore generale e amministratore delegato); Ignazio Rosemberg, personaggio legato alla Società Bancaria Italiana; il fisico Gian Alberto Blanc, il quale avrebbe coperto, nel 1928, presso la Facoltà di Scienze dell'Università di Roma, la cattedra di geochimica, disciplina di cui può essere considerato il fondatore in Italia³⁷⁹; Quirino Quirici; Ercole Micozzi; Giulio Montefiore.

Poiché il Banco di Roma possedeva il pacchetto azionario di maggioranza della Società Italiana Cines, si trovava a controllare indirettamente anche la Cines Seta Artificiale.

L' 8 agosto 1914, la Cines effettuò un aumento del capitale sociale da 5.000.000 di lire a 5.750.000 lire, mediante l'emissione di 15.000 azioni da 50 lire ciascuna.

³⁷⁶ACSR, Iri, SR, b. 15, *Relazione sulla Châtillon del 7 aprile 1936*.

³⁷⁷L'Iri cedette sul mercato un quinto di azioni Châtillon, traendone un compenso di 46 milioni di lire circa. (Ibidem, *Relazione sul lancio dei titoli Châtillon dell'8 luglio 1937*).

³⁷⁸Il Banco di Roma era nato nel 1880 per volere di alcuni esponenti della nobiltà romana, legata al soglio pontificio. Ernesto Pacelli, presidente dal 1903 al 1915, nipote di Eugenio Pacelli (poi divenuto papa Pio XII), aveva esteso gli affari dell'istituto di credito, non solo in alcuni paesi europei, ma anche in Egitto, Turchia e Libia, seppur con scarsi risultati (L. DE ROSA, *Storia del Banco di Roma*, 2 voll., Roma, Banco di Roma, 1982-1983).

³⁷⁹Su Gian Alberto Blanc cfr. la voce di C. CORTESI, M. FORNASERI, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 10, 1968, pp. 762-764.

Fecero il loro ingresso nella società nuovi azionisti (la Franco-Suisse des textiles chimiques³⁸⁰, il CTA, la Glanzstoff, la Società Bancaria Italiana), ma il controllo rimase saldamente nelle mani della Società Italiana Cines.

Nel corso del 1916, però, avvennero radicali mutamenti ai vertici dell'azienda. Il Banco di Roma continuava a mantenere il controllo sia sulla Società Italiana Cines, sia sulla Cines Seta Artificiale, ma insanabili contrasti lo opponevano ai consigli di amministrazione delle due società che operavano in tutta libertà, disattendendo completamente le direttive da questi espresse.

I rappresentanti del Banco non erano stati consultati in diverse circostanze, ma in modo particolare in occasione della vendita dello stabilimento di Padova, decisione giudicata inopportuna dai vertici dell'istituto di credito. Inoltre, la Società Italiana Cines aveva scelto di finanziare alcuni film di stampo realista, che affrontavano tematiche e problemi arditissimi, troppo scandalosi, forse, per la morale dell'epoca, soprattutto per quella cattolica di cui si facevano portavoce gli uomini del Banco di Roma.

Inizialmente venne presa la decisione di allontanare Alberto Fassini, a detta di molti il vero artefice delle politiche realizzate dalle due società; poi lo si pose di fronte ad un'alternativa: abbandonare il campo una volta per tutte, oppure impegnarsi per trovare nuovi acquirenti per la Cines. I contrasti in seno ai consigli di amministrazione delle due società tra il Fassini e il suo gruppo e gli uomini del Banco di Roma continuarono per un certo periodo. Due rappresentanti del Banco, Montuschi e Theodoli, rassegnarono le dimissioni³⁸¹. Venne decisa la separazione della Cines Seta Artificiale dalla Società Italiana Cines; infine, fu accolta la proposta d'acquisto delle due aziende formulata dal Comptoir des Textiles Artificiels. Da quel momento il CTA assunse il controllo della Cines, confermando alla direzione Alberto Fassini³⁸².

Come abbiamo visto nel § 2.1 della seconda parte, la Cines Seta Artificiale venne suddivisa in due organismi distinti: la Seta Artificiale di Padova e la Viscosa di Pavia. Quest'ultima fu ceduta alla SNIA Viscosa, mentre la società di Padova, mutata, nel 1923, denominazione in Società Generale Italiana della Viscosa, rimase

³⁸⁰Tale società era stata costituita da Girard per la fabbricazione di fibre corte (schappe). Probabilmente la Cines le riservò una parte dell'aumento di capitale a prezzo di favore, per via di un precedente accordo riguardante la Société Schappe Nouvelle.

³⁸¹ASNICM, *Verbale del C.d.A. della Cines Seta Artificiale del 25 ottobre 1916*.

³⁸²L. DE ROSA, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit., pp. 124-127.

sotto il controllo degli azionisti francesi, divenendo la casa-madre di un potente gruppo, quello della CISA Viscosa.

Nonostante la dirigenza del gruppo, con Alberto Fassini ed il prof. Francesco Mario Oddasso in testa, fosse tutta di nazionalità italiana, il pacchetto azionario di maggioranza restò, per l'intero periodo, saldamente nelle mani dei francesi. Nel 1932, una *holding* americana, di proprietà del gruppo francese Gillet, controllava la Società Generale Italiana della Viscosa³⁸³. Nel 1938, proprietarie della quasi totalità delle azioni delle società del gruppo CISA Viscosa erano la General Rayon Corporation di Détroit (Canada) e la Société Privée de Gestion Paris, dietro le quali si celava il solito gruppo francese³⁸⁴.

Nel 1932, la Società Generale Italiana della Viscosa fece richiesta al Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali di un finanziamento di 20 milioni di lire. Dopo un iniziale secco rifiuto, il Consorzio accordò una sovvenzione di 10 milioni di lire, mediante sconto di pagherò cambiari, da rimborsarsi in un periodo di tre anni, con l'avallo di alcune società del gruppo CISA Viscosa (Società Meridionale Seta Artificiale, Chimica dell'Aniene, Ufficio Tecnico Industriale Tessili Artificiali, Società Applicazioni Seta Artificiale e Società Umbra Prodotti Chimici). L'operazione non fu conclusa, però, come stabilito, nel luglio 1935, ma soltanto nel marzo 1937. Nel maggio 1938, la Società Generale Italiana della Viscosa fece pervenire al Consorzio una nuova richiesta di finanziamento, per un importo di 25 milioni di lire. Anche in quell'occasione la domanda venne accolta, ma per una cifra inferiore: il Consorzio scontò un effetto da 15 milioni di lire, firmato per accettazione dalla Società Generale Italiana della Viscosa e dalla SAMIT e per avallo da quattro consociate (Supertessile, Ufficio Tecnico Industriale Tessili Artificiali, Società Umbra Prodotti Chimici, Società Anonima Sussidiaria Applicazioni Raion - ex Società Applicazioni Seta Artificiale), da rimborsarsi, come per il precedente finanziamento, in tre anni³⁸⁵.

³⁸³ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6, *Appunti del Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali del 30 giugno 1932*.

³⁸⁴Ibidem, *Relazione sul gruppo CISA Viscosa del 27 giugno 1938*.

³⁸⁵Dalla lettura della documentazione prodotta dal Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali, sembra di capire che una parte della sovvenzione accordata, nel 1932, alla Società Generale Italiana della Viscosa fosse destinata a coprire le esposizioni del Conte Paolo Orsi Mangelli e della sua società per la seta artificiale verso la Banca d'Italia. Sui due finanziamenti in questione cfr. ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6 e ASBI, Sconti, Pratt., n. 229, fasc. 1.

Alla fine del 1937, risultavano creditrici della Società Generale Italiana della Viscosa: la Comit (10.850.000 lire circa), la Banca Nazionale del Lavoro (2.170.000 lire), il Credit (1.500.000 lire); il capitale di terzi ammontava a 94 milioni di lire, contro un capitale proprio di 81 milioni di lire³⁸⁶.

Orsi Mangelli. La Società Orsi Mangelli per la Seta Artificiale venne costituita, nel 1925, con una capitale sociale di 50.000 lire, immediatamente aumentato a 6 milioni di lire. Unico sottoscrittore delle azioni dell'azienda sembra essere stato Paolo Orsi Mangelli, sebbene, alla fine del 1925, avessero iniziato a circolare, negli ambienti bancari, notizie contrastanti, poi non confermate, riguardo il controllo del capitale sociale³⁸⁷.

Ma quale era la provenienza del denaro che il conte Mangelli utilizzava per finanziare la sua società? La famiglia Mangelli era dotata di un cospicuo patrimonio, non sufficiente, però, per sostenere le ingenti spese che l'industria della seta artificiale richiedeva. Paolo Orsi Mangelli era un filandiere e per l'ammasso dei bozzoli, come abbiamo visto nel capitolo precedente, era solito chiedere sovvenzioni ad alcune succursali della Banca d'Italia, per un importo annuo variabile tra i 2 e i 5 milioni di lire; il sospetto che ebbero i vertici della banca nazionale era che il Mangelli destinasse parte di questi fondi per il finanziamento della società produttrice di raion³⁸⁸. Inoltre, a partire dal 1927, la succursale di Forlì della Banca d'Italia scontò cambiali per una cifra annua di 2 milioni di lire circa, affinché la Società Anonima Orsi Mangelli potesse far fronte al pagamento delle scorte di cellulosa. Le istanze del Mangelli vennero accolte dall'istituto di via Nazionale, anche grazie ai forti appoggi politici che, come si è detto precedentemente, lo sostenevano a Roma.

Alla fine del 1927, la Orsi Mangelli, dotata di un passivo di bilancio di 10 milioni di lire, fece richiesta alla Banca Commerciale di un'apertura di credito per lo stesso

³⁸⁶ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6, *Relazione sul gruppo CISA Viscosa del 27 giugno 1938*.

³⁸⁷Si vociferava che anche alcuni dipendenti della Seta Artificiale Orsi Mangelli ne avessero sottoscritto il capitale e che Paolo Orsi Mangelli stesse trattando con il Credito Romagnolo la cessione della metà delle azioni sociali. Tali sospetti non hanno, però, mai trovato conferma (ASBI, Sc, Pratt., n. 229, fasc. 1, *Lettera del direttore della succursale di Forlì al direttore generale del 27 novembre 1925*).

³⁸⁸Ibidem, *Lettera del direttore generale al direttore della succursale di Bergamo del 24 giugno 1926*.

importo, da estinguersi nei successivi 4 anni; in cambio, la società di Forlì si dichiarò disponibile a costituire in pegno tutte le sue azioni, pari ad un valore di 18 milioni di lire. La Comit non poté rifiutare di concedere l'autorizzazione ad un'operazione di finanziamento che era "seguita con simpatia dal capo del governo"³⁸⁹.

Oltre alle sovvenzioni concesse dalla Banca d'Italia e dalla Comit, dietro pressioni esercitate dall'alto, il conte Mangelli poté godere dell'appoggio finanziario di alcuni piccoli istituti di credito: la Cassa di Risparmio di Forlì, il Credito Romagnolo, la Banca Bergamasca, la Banca Popolare Cooperativa di Novara, la Banca Ambrosiana³⁹⁰.

Ma i finanziamenti bancari non risultarono sufficienti e così, nel 1928, la Orsi Mangelli si vide costretta ad emettere un prestito obbligazionario di 10 milioni di lire di durata decennale e interesse 7,5%, garantito da ipoteca di 1° grado sullo stabilimento industriale. Il prestito venne collocato soltanto per metà.

Dopo la crisi del 1929, la società si ritrovò in cattive acque e, nel 1934, le venne in soccorso l'Iri, che le accordò un mutuo di 8 milioni di lire a 12 anni con interesse del 6%, garantito da un'ipoteca di 1° grado sullo stabilimento, dalla fidejussione personale del conte Paolo Orsi Mangelli, dalla costituzione in pegno del pacchetto azionario della società da questi posseduto, a garanzia della fidejussione, per un valore di 19.950.000 lire³⁹¹.

Si è parlato dell'emissione di azioni a voto plurimo da parte della SNIA Viscosa e della Châtillon. Ma, nel corso degli anni Venti, alcune società del settore emisero, oltre alle azioni ordinarie, nominative o al portatore, ed alle azioni a voto plurimo anche azioni privilegiate al portatore, che conferivano ai possessori il diritto alla precedenza nella distribuzione dei dividendi, fino al raggiungimento di una percentuale fissa rispetto al valore nominale dell'azione³⁹².

Per quanto riguarda il collocamento dei titoli in borsa, invece, si deve precisare che la SNIA Viscosa non fu l'unica società che, per finanziarsi, ricorse al mercato

³⁸⁹ASBCI, VCA, vol. 10, fogl. 14, *Seduta del 28 dicembre 1927*. Cfr. A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 178-179.

³⁹⁰ASBI, Sc, pratt., n. 229, fasc. 1.

³⁹¹Ibidem, *Lettera dell'ispettore delegato della succursale di Forlì al governatore del 5 settembre 1934*; ACSR, Iri, SN, Sezione finanziamenti industriali, Mutui concessi (1935-1940), *Relazione sulla Orsi Mangelli del 31 dicembre 1936*.

³⁹²La SNIA emise le prime azioni privilegiate, con interesse all'8%, nel corso del 1921 (ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti della SNIA Viscosa del 9 aprile 1921*).

azionario. Dal 1924, le azioni della Châtillon furono quotate in numerose borse italiane e vennero coinvolte, come i titoli azionari della concorrente SNIA, nella bolla speculativa che si esaurì con "quota novanta"³⁹³. Dal 1926, anche i titoli azionari della Seta Artificiale Varedo, vennero lanciati sul mercato.

Le strategie poste in atto dalle principali aziende produttrici di fibre tessili artificiali per il reperimento del capitale furono, dunque, le più disparate. Con il tempo, però, si assiste ad un progressivo aumento del peso dell'azionariato di nazionalità straniera e ad un maggior intervento degli enti pubblici economici, in particolare dopo la costituzione dell'Iri e dell'Imi, nel finanziare il settore. Secondo il Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente, nel secondo dopoguerra, la maggioranza azionaria delle società Bemberg³⁹⁴ e Rhodiaceta era di proprietà di aziende francesi; la SNIA Viscosa che, ricordiamolo, dal 1939, controllava anche le società dell'ex gruppo CISA Viscosa, aveva capitali "per il 30% inglesi e per il 20% svizzeri". Inoltre, la Commissione Economica avanzava l'ipotesi che la quota della SNIA di proprietà inglese fosse piuttosto, e in misura notevole, sotto il controllo degli americani della Du Pont de Nemour³⁹⁵. Le società del settore sarebbero quindi passate, per la gran parte, nelle mani del capitale estero; occorrerebbero ulteriori ricerche per approfondire questa importante questione.

³⁹³Cfr. ACSR, SPD, CR, b. 102, *Rapporto anonimo e non datato "Manovre sui titoli della Seta Artificiale"*. Sulle quotazioni azionarie dei titoli SNIA, Varedo e Châtillon si veda tabella ... dell'appendice.

³⁹⁴Nel 1940, il capitale azionario della Bemberg risultava collocato per il 55% ad un gruppo anglo-francese (Textile and Financial Company e Société de Participation de Rayonne "Sopara"), per il rimanente ad un gruppo tedesco-svizzero (Glanzstoff, Bemberg e Cuprum Aktiengesellschaft); per quanto concerneva il capitale obbligazionario le quote erano rispettivamente del 67,6% e del 32,4%. La vicenda della Bemberg, società controllata dal capitale nemico, fece molto scalpore (ASR, SPD, CO, b. 174.311, *Verbale sulla Bemberg del 2 novembre 1940*).

³⁹⁵MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. II, cit., p. 109.

3.2 *Le immobilizzazioni tecniche ed il loro ammortamento*

Il progresso tecnologico rappresentò una componente di importanza fondamentale per lo sviluppo del settore delle fibre tessili artificiali. Come abbiamo già detto, l'innovazione riguardò sia il processo produttivo, sia il prodotto e fu realizzata grazie a consistenti investimenti in impianti e macchinari.

Nel corso degli anni Venti, vennero introdotti dei dispositivi meccanici che, applicati alle macchine di filatura, aumentavano la velocità di uscita delle bave dalle filiere, e meccanismi che permettevano di regolare il movimento di rotazione dei rocchelli, grazie a cui era possibile ottenere una maggiore uniformità del titolo³⁹⁶.

Un'altra fondamentale innovazione riguardò il processo di filatura. Inizialmente veniva utilizzato il sistema di filatura a bobina che consisteva nell'avvolgere le bave di filo, appena coagulate, attorno ad una bobina, senza sottoporle ad alcuna operazione di torsione. Nel 1900, C.F. Tophan inventò una nuova macchina per la filatura che permetteva di effettuare una centrifuga velocissima del filo, che veniva così ritorto. La filatura a centrifughe, il cui brevetto era in mano alla Courtaulds, si impose anche in Italia. Essa permise un aumento della produttività media per operaio da 2 a 5 chilogrammi giornalieri³⁹⁷. La Châtillon fu la prima società italiana che riuscì a brevettare un suo particolare processo di filatura a centrifughe, introducendolo nello stabilimento produttivo di Ivrea, nel corso del 1926³⁹⁸. Anche la SNIA svolse diversi esperimenti, all'interno dei suoi stabilimenti, allo scopo di migliorare il processo produttivo³⁹⁹.

Per il ritmo incalzante con cui l'innovazione tecnologica si verificò e per "il rapido deterioramento del macchinario, dovuto alla natura di questa industria essenzialmente chimica"⁴⁰⁰, la durata media di impianti e macchinari era piuttosto breve. Inoltre, per l'industria delle fibre tessili artificiali, il capitale investito in impianti ed altri immobilizzi tecnici rivestiva una quota molto elevata rispetto al capitale totale; di conseguenza, per le società del settore, uno dei nodi cruciali della

³⁹⁶B. BIANCHI, *op. cit.*, p. 144.

³⁹⁷*Ibidem*, p. 144.

³⁹⁸ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 3, *Lettera di Biroli a Gianzana del 12 marzo 1926*.

³⁹⁹Negli anni Trenta, la SNIA effettuò tentativi finalizzati all'impiego di grosse bobine deformabili ed all'introduzione del processo di desolfurazione su bobina (ASNIM, *Verbale del C.d.A. della SNIA Viscosa del 16 settembre 1933*).

⁴⁰⁰BB, B, *Verbale dell'assemblea degli azionisti della Châtillon del 29 marzo 1923*.

gestione fu rappresentato dalla politica di ammortamento delle immobilizzazioni tecniche.

Nel 1925, Mortara scriveva: "Le aziende prudentemente amministrare approfittano di questo periodo per procedere a rapidi ammortamenti degli impianti, in modo da poter affrontare senza timore il periodo, prima o poi inevitabile, del ribasso dei prezzi"⁴⁰¹. In realtà ciò non avvenne.

Leggiamo in uno stralcio del verbale dell'assemblea degli azionisti della Châtillon del marzo 1925: "[...] nei periodi di crisi si troveranno meglio gli industriali che avranno ammortizzato in tempo i loro impianti"⁴⁰². I propositi espressi erano più che buoni, ma non lo furono altrettanto le realizzazioni pratiche. Così si esprime Confalonieri:

"[...] la percentuale degli ammortamenti di esercizio oscilla, per la SNIA Viscosa e per gli anni 1928-1932, dall'1,6 al 4,8% sul valore di bilancio degli immobilizzi tecnici; per la Châtillon, nel periodo 1921-1927 si va da un minimo del 3,4% ad un massimo del 7,1%. Sono percentuali altremodo basse, che nei migliori dei casi si possono valutare in metà di quelle necessarie [...] D'altra parte nella *Relazione 1927* della Châtillon si affermava: siamo riusciti «finalmente a praticare normali ammortamenti»: si noti, *finalmente*, dopo un periodo di anni «buoni» per il settore"⁴⁰³.

Con il passaggio dell'azienda dalla Commerciale alla Sofindit, la gestione finanziaria della Châtillon venne condotta in maniera più oculata e così anche la politica di ammortamento degli impianti⁴⁰⁴.

Per la Orsi Mangelli Seta Artificiale, un rapporto sullo stato economico-finanziario della società, scritto dal direttore della succursale di Forlì della Banca d'Italia al governatore della stessa, sottolinea l'inadeguatezza degli ammortamenti:

"Un ammortamento effettivo di poco più di un milione all'anno, che rappresenta circa il ventesimo degli impianti, è cifra invero bassa in questa industria, la quale ha bisogno di rinnovare continuamente la sua attrezzatura per tener dietro ai progressi della tecnica"⁴⁰⁵.

⁴⁰¹G. MORTARA, *Prospettive economiche 1925*, cit., p. 145.

⁴⁰²ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 1, *Verbale dell'assemblea generale degli azionisti della Soie de Châtillon del 16 marzo 1925*.

⁴⁰³A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 220-221, 224.

⁴⁰⁴*Ibidem*, p. 263.

⁴⁰⁵ASBI, Sc, Pratt., n. 229, fasc. 1, *Lettera del direttore della succursale di Forlì della Banca d'Italia al governatore del 25 maggio 1934*. In realtà, come si vedrà meglio più avanti, la Orsi Mangelli, con opportune falsificazioni di bilancio, imputava ammortamenti di valore superiore a quelli dichiarati pubblicamente.

Da questa dichiarazione si desume che gli impianti avevano una durata media inferiore ai 20 anni. Troviamo conferma di ciò in un rapporto della Châtillon del 1932 in cui si afferma che la vita media degli impianti si aggirava intorno ai 16-17 anni⁴⁰⁶; la quota di ammortamenti annui non avrebbe dovuto, quindi, essere inferiore al 6% circa.

Dalla metà degli anni Trenta la Orsi Mangelli mutò politica di ammortamento: per gli esercizi 1934 e 1935 calcolò ammortamenti pari al 7% del valore delle immobilizzazioni tecniche⁴⁰⁷.

Uno dei casi più evidenti di insufficiente politica di ammortamento degli impianti fu quello della SNIA Viscosa. Nei bilanci degli anni 1924, 1925, 1926 non furono imputati ammortamenti alcuni; tra il 1927 ed il 1930, vennero contabilizzati ammortamenti del 5% circa sul valore delle immobilizzazioni tecniche. Dopo l'allontanamento di Gualino, la successiva amministrazione imputò, invece, al conto economico ammortamenti del 10% circa⁴⁰⁸.

Anche la Manifattura di Casale contabilizzò ammortamenti insufficienti. La Società venne posta in liquidazione nel corso del 1934 e liquidatore fu nominato Carlo Malnati (sostituito nel febbraio 1935 da Tommaso Bisi). In una relazione del 30 giugno 1936, il liquidatore della società Bisi dichiarò: "Nessun ammortamento è stato calcolato sullo stabilimento, il quale continua ad essere lasciato in affitto ad un gruppo industriale per la fabbricazione del raion, in accordo col Comitato di Vigilanza della Liquidazione".

Nel 1932, la Società Generale Italiana della Viscosa si ritrovava in una situazione molto critica dal punto di vista delle immobilizzazioni tecniche.

"Gli impianti e il macchinario portati in bilancio hanno, evidentemente, una considerevole sopravvalutazione. Gli impianti eseguiti nell'anno 1901 furono dei primi in Italia. Il macchinario sebbene debba aver subito importantissime modifiche e sostituzioni, è sempre macchinario antiquato, ed a parte il logorio che deve aver subito e che ne deprezza sensibilmente il valore, sta il fatto che, d'allora ad ora, molte semplificazioni e modificazioni sono state apportate dalle altre aziende congeneri, ottenendo miglioramento di produzione e di costi"⁴⁰⁹.

⁴⁰⁶ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Rapporto del 22 luglio 1932*.

⁴⁰⁷ACSR, Iri, SN, Sezione Finanziamenti Industriali, Mutui concessi (1935-1940), *Relazione sulla Orsi Mangelli del 31 dicembre 1936*.

⁴⁰⁸M. SPADONI, *Le dinamiche patrimoniali del gruppo SNIA Viscosa durante la gestione Gualino (1917-1930)*, cit., p. 540.

⁴⁰⁹ASBI, CSVI, Pratt., n. 346, fasc. 6, *Note al bilancio del 31 dicembre 1931 della Società Generale Italiana della Viscosa*.

Nel 1937, la Società Generale Italiana della Viscosa contabilizzò un valore di ammortamenti pari a quasi il 9% del valore delle immobilizzazioni tecniche⁴¹⁰.

I primi anni Venti, un periodo caratterizzato dalla presenza di un'elevata inflazione e da un basso livello di interessi reali, videro le aziende del settore effettuare consistenti investimenti in impianti e macchinari⁴¹¹. Non avendo, però, operato i necessari ammortamenti, le società si ritrovarono con delle immobilizzazioni tecniche sovrastimate ed, in alcuni casi, anche antiquate. Al momento della rivalutazione monetaria del 1926, venne operata una prima, quasi generale, revisione degli importi delle immobilizzazioni tecniche, ma non fu sufficiente. Un vero abbattimento del valore degli impianti venne eseguito, in seguito alla grande crisi, negli anni 1930-1933 da quasi tutte le società.

3.3 Le materie prime e l'energia

Come abbiamo visto, nel corso dei primi anni del Novecento, le società italiane impiegarono il sistema produttivo alla nitrocellulosa, ma le sostanze chimiche necessarie, l'alcool e l'etere, erano piuttosto costose; anche l'ammoniaca ed il rame, impiegate nel processo al cuprammonio, erano disponibili ad un prezzo che rendeva poco conveniente l'adozione del sistema. Al contrario nel nostro paese, i composti chimici indispensabili per ottenere fibre artificiali alla viscosa (solfuro di carbonio, soda caustica, acido solforico, solfato di soda, bisolfato di soda) erano reperibili in abbondanza e a prezzo modico⁴¹². Fu questa una delle ragioni che permise al sistema produttivo alla viscosa di affermarsi repentinamente.

Le società produttrici di fibre tessili artificiali svolgevano attente operazioni di controllo sulle materie prime impiegate, all'interno di laboratori di studi e ricerche allo scopo istituiti⁴¹³; inoltre, esse selezionavano i fornitori svolgendo accurate ricerche di mercato e li sceglievano in base alla convenienza del prezzo ed alle

⁴¹⁰ASBI, CSVI, Pratt., n. 261, fasc. 6, *Verbale dell'assemblea ordinaria degli azionisti della Società Generale Italiana della Viscosa del 31 marzo 1938*.

⁴¹¹Gli stati patrimoniali delle principali società del settore manifestano con evidenza il netto aumento delle immobilizzazioni tecniche nel corso dei primi anni Venti.

⁴¹²B. BIANCHI, *op. cit.*, p. 123.

⁴¹³M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *op. cit.*, p. 74.

caratteristiche qualitative delle merci da essi prodotte. Non mancarono tentativi, da parte di terzi, di insinuarsi nelle contrattazioni tra acquirenti e potenziali venditori, facendo leva su posizioni di forza presunta.

Diversi, per esempio, furono gli interventi di Giuseppe Toeplitz volti ad influenzare il portafoglio fornitori della SNIA Viscosa. Nel gennaio 1924, egli scriveva a Gualino di aver contattato Ettore Conti, di aver "tastato il terreno" relativamente alla fornitura di forza elettrica e di essere arrivato alla conclusione che la società di Conti avrebbe potuto proporre a Gualino un contratto interessante⁴¹⁴. E' del marzo 1925 una lettera in cui Toeplitz raccomandava a Gualino Federico Weil ed il barone Von Knarring, a capo della Società Italo Finlandese, produttrice di cellulosa per la seta artificiale⁴¹⁵.

Nel corso del 1926, Toeplitz intervenne in una trattativa in corso tra la SNIA e la Montecatini per una fornitura di acido solforico; egli scrisse a Gualino:

"Ella sa quanto importanti siano i nostri interessi nella Montecatini, per questo sarei molto lieto se gli accordi in corso con la SNIA potranno giungere a buon fine [...] Poiché ho sentito che la SNIA è in trattative anche con la SCLOPIS, mi rincrescerebbe assai se non si dovesse combinare con la Montecatini"⁴¹⁶.

I tentativi dell'amministratore delegato della Comit di inserirsi nelle contrattazioni aziendali non si limitarono alla SNIA Viscosa; com'era prevedibile, egli esercitò notevoli pressioni anche sulla Châtillon.

Nel corso del 1926, venne indirizzata a Toeplitz una lettera proveniente dalla Società Italo Finlandese. La società era riuscita a concludere affari con la SNIA, ma, in seguito a ritardi nei pagamenti, era stata costretta a sospendere le forniture di cellulosa. L'azienda decise di chiedere, quindi, a Toeplitz di intervenire per convincere i dirigenti della Soie de Châtillon a testare la cellulosa da essa prodotta per eventuali forniture⁴¹⁷. La Châtillon, che acquistava quasi tutta la cellulosa in Svezia dalla Billeruds A.B., dichiarò di aver coperto il suo fabbisogno di cellulosa fino alla prima metà del 1927, ma si disse disposta a provare la cellulosa finlandese⁴¹⁸

⁴¹⁴ASBCI, CpT, vol. 31, fogl. 321, *Lettera di Toeplitz a Gualino del 23 gennaio 1924*.

⁴¹⁵ASBCI, CpT, vol. 40, fogl. 289, *Lettera di Toeplitz a Gualino del 27 marzo 1925*.

⁴¹⁶ASBCI, CpT, vol. 47, fogl. 376, *Lettera di Toeplitz a Gualino del 16 aprile 1926*.

⁴¹⁷ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 2, *Lettera della S.A. Italo Olandese a Toeplitz del 26 giugno 1926*.

⁴¹⁸Ibidem, *Lettera manoscritta di provenienza Comit del 28 giugno 1926*.

Il 18 settembre 1930, Toeplitz scrisse a Furio Cicogna, direttore generale della Châtillon:

"L'on. Donegani, presidente della Montecatini, di cui Ella certamente non ignora i legami di amicizia con me e con la mia Banca, mi fa presente il desiderio che la Châtillon, nel provvedersi dei prodotti chimici di cui abbisogna, tenga maggiormente presente la sua società, sempre beninteso, in quanto le offerte della Montecatini non siano meno vantaggiose per prezzo e per qualità di quelle della concorrenza. Io per parte mia desidero appoggiare cordialmente questo desiderio dell'on. Donegani, sicuro che il suo ufficio acquisti potrà ben sovente trovare la sua convenienza presso la maggiore società chimica italiana, alla quale tanti e così buoni rapporti ci legano"⁴¹⁹.

Nel novembre dello stesso anno Toeplitz, su consiglio del berlinese Theodor Frank, sollecitò Cicogna, affinché la Châtillon prendesse in considerazione un eventuale acquisto di cellulosa dalla Zellstoffabrik Waldhof⁴²⁰.

Anche Ettore Conti, in qualità di vicepresidente della Comit, esercitò la sua influenza affinché la Châtillon preferisse come fornitrice un'azienda dell'orbita della banca milanese: si trattava della Società Scambi Commerciali, specializzata nell'importazione e rivendita di combustibile. Leggiamo in una lettera da egli stesso scritta a Cicogna, nel settembre 1929:

"L'azienda in parola è finanziata dalla Banca Commerciale, per cui sarebbe giusto di aderire al desiderio del comm. Toeplitz di preferirla, a parità di condizioni, ad altri fornitori"⁴²¹

Persino la Banca d'Italia venne chiamata a svolgere attività di intermediazione da aspiranti fornitori dell'industria delle fibre tessili artificiali. Nel marzo 1924, l'Ansaldo scrisse a Montelatici, presidente del Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali, un telegramma, riportante il seguente testo:

"Preghiamola vivamente raccomandarci presidente Viscosa avvocato Gualino perché siaci riservata commessa caldaie per viscosa importo quattro milioni di imminente decisione. Ringraziamenti - Gullini".

Montelatici rispose, informando l'azienda genovese che la commessa delle caldaie le era stata assegnata⁴²².

⁴¹⁹ASBCI, CpT, vol. 69, fogl. 331, *Lettera di Toeplitz a Cicogna del 18 settembre 1930*.

⁴²⁰ASBCI, CpT, vol. 70, fogl. 335, *Lettera di Toeplitz a Cicogna del 20 novembre 1930*.

⁴²¹ASBCI, CpEC, vol. 1, fogl. 355, *Lettera di Conti a Cicogna del 5 settembre 1929*.

⁴²²ASBI, CSVI, Pratt., n. 457, fasc. 1, *Telegramma di Gullini a Montelatici del 27 marzo 1924*.

La cellulosa incideva in misura ridotta sul costo di produzione: nel 1922, per il gruppo SNIA Viscosa, essa gravava soltanto per 3 lire sul prezzo di costo al chilogrammo, che poteva variare tra le 28 e le 40 lire⁴²³. Nel 1925, per la Châtillon, il costo della cellulosa per un Kg di seta prodotta ammontava a quasi 4 lire, a fronte di un costo totale di più di 30 lire⁴²⁴. Se è vero che essa era la materia prima più diffusa al mondo, per la produzione di fibre artificiali era necessario impiegare cellulosa nobile, una qualità particolare di cellulosa, dotata di un alto grado di purezza, che poteva essere ottenuta dal trattamento delle conifere a crescita lenta⁴²⁵. Essa veniva solitamente acquistata nei mercati del Nord Europa (Svezia, Finlandia, Norvegia, Austria) e del Canada.

Durante la seconda metà degli anni Trenta, allo scopo di rendere totalmente indipendente dall'estero l'industria delle fibre tessili artificiali, il governo emanò una serie di provvedimenti che imponevano alle società operanti nel settore di impiegare soltanto cellulosa "nazionale", prodotta all'interno del paese. Alcune aziende iniziarono, quindi, a svolgere esperimenti in laboratorio; dopo lunghe ricerche, coordinate dall'Ente Cellulosa e Carta⁴²⁶, si riuscì a ricavare una cellulosa sufficientemente pura dalla canna gentile (*Arundo Donax*), pianta facilmente coltivabile in Italia, resistente alle malattie e dotata di una buona produttività⁴²⁷.

Nel corso del 1937, la SNIA Viscosa deliberò la fusione di due società sotto il suo controllo, la Bonifiche di Torre Zuino e la Bonifiche del Friuli; dall'operazione nacque la Società Agricola Industriale per la Produzione Italiana di Cellulosa (SAICI)⁴²⁸, il cui capitale sociale ammontava a 50 milioni di lire ed era nelle mani di società del gruppo della SNIA Viscosa. La SAICI allestì a Torre di Zuino, in provincia di Udine, una piantagione di canna gentile, che costò 30 milioni di lire, per un'estensione superiore ai 6.000 ettari ed era in grado di fornire 25-30 mila tonnellate di cellulosa all'anno. Inizialmente, in attesa dei primi raccolti di canna gentile,

⁴²³ASBI, CSVI, Pratt., n. 353, fasc. 2, *Promemoria inviato da Gualino a Stringher il 22 marzo 1922*.

⁴²⁴ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 3, *Costi medi di lavorazione Châtillon anno 1925*.

⁴²⁵R. TREMELLONI, *op. cit.*, p. 178.

⁴²⁶All'Ente Nazionale per la Cellulosa e per la Carta, nato nel marzo 1935, fu affidato, tra i vari scopi, anche quello di avviare, nel paese, la produzione di cellulosa da impiegare nell'industria della carta, del rayon e degli esplosivi; per il finanziamento dell'ente fu stabilito di prelevare un contributo di 5 lire su ogni quintale di cellulosa importata o prodotta internamente. (ASBI, Be, cart. 223, fasc. 12, sottofasc. 3, *Disegno di legge del 10 maggio 1935*).

⁴²⁷Cfr. M. SPADONI, *La SNIA Viscosa 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, cit., p. 96.

⁴²⁸Sulla SAICI cfr. ASBI, IC, Pratt., n. 144, fasc. 46.

l'impianto per produrre cellulosa venne alimentato con canne acquistate sul libero mercato e con altre piante annuali, quali gli steli di granoturco e la paglia di grano⁴²⁹. Il complesso agricolo-industriale di Torre di Zuino, che ben presto assunse il nome di Torviscosa, permise di dar lavoro a 6.000 operai (7.000 in inverno), portando indubbi benefici alle zone circostanti, anche grazie alle opere di bonifica realizzate ed ai miglioramenti apportati alle vie di comunicazione⁴³⁰. Dal punto di vista produttivo, invece, esso raggiunse risultati insoddisfacenti: " [...] Mancini ritiene che l'impianto di Torre di Zuino, che avrebbe dovuto produrre cellulosa da rayon dalla canna gentile (*Arundo Donax*), fu male studiato, specialmente per quel che riguardava la coltivazione della canna. Si avevano dei pessimi rendimenti per ettaro e costi proibitivi"⁴³¹.

La Società Anonima Cellulosa d'Italia (CELDIT), specializzata nella lavorazione di paglia di grano, dei residui del castagno e della canna comune per ricavare cellulosa per carta, si accordò con la Châtillon per iniziare la fabbricazione di cellulosa nobile per l'industria del raion. La CELDIT, che era posta sotto il controllo azionario dell'Iri e delle Cartiere Burgo, scelse di avviare la nuova produzione nello stabilimento di Capua, che entrò in funzione dopo il 1940. In precedenza, la Società per lo Sviluppo della Produzione della Cellulosa, consorella della CELDIT, aveva iniziato a fabbricare cellulosa nobile a Napoli, sotto la direzione dell'ingegner Mancini, tecnico della Châtillon⁴³².

Anche la Società Generale della Viscosa condusse sperimentazioni finalizzate ad ottenere cellulosa da diverse specie botaniche⁴³³.

Notizie sulla forza motrice impiegata dal complesso delle aziende del settore, sono riferite dai due Censimenti industriali. Per conoscere la potenza motrice installata verrà applicata la formula generale seguente: $M = (P - G) + E$, dove:

⁴²⁹ASNIM, *Verbale dell'assemblea generale dei soci della Snia Viscosa del 25 marzo 1939*.

⁴³⁰Su Torviscosa cfr. *Torviscosa*, s.d., opuscolo stampato dalla Snia; *Torviscosa la città della cellulosa*, Roma, 1941; L. NUTI, R. MARTINELLI, *op. cit.*, pp. 86-90; F. REGGIORI, *Una nuova città industriale: Torre di Zuino*, in "Rassegna d'architettura", 1938, pp. 489-501.

⁴³¹MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. I, cit., p. 183.

⁴³²ACSR, Iri, SR, b. 505, *Documenti vari riguardanti la CELDIT*; ASBI, IC, Pratt., n. 99, fasc. 26, *Lettera di Fassini al Ministero delle Corporazioni del 22 marzo 1939*.

⁴³³ASBI, CSVI, Pratt., n. 261, fasc. 6, *Verbale dell'assemblea dei soci della Società Generale Italiana della Viscosa del 31 marzo 1938*.

- M = potenza teoricamente utilizzabile per azionare il macchinario, espressa in cavalli-vapore (CV)⁴³⁴
- P = potenza dei motori primari, espressa in cavalli-vapore (CV)
- G = potenza assorbita dai generatori di energia elettrica, espressa in cavalli-vapore (CV)
- E = potenza dei motori elettrici, espressa in cavalli-vapore (CV).

Per motori primari si intendono le macchine in grado di produrre lavoro meccanico utilizzando una forma di energia naturale, come l'energia eolica, idraulica, quella prodotta dal vapore, da gas, dai combustibili liquidi (benzina, petrolio, olio pesante, ecc.).

Ai primi del Novecento, le fabbriche cominciarono ad impiegare motori elettrici, attivati in parte da generatori elettrici presenti all'interno degli stabilimenti stessi, che sfruttavano l'energia prodotta dai motori primari, in parte da energia fabbricata da compagnie elettriche esterne. Da ciò consegue che solo una parte della potenza dei motori primari era utilizzabile, in quanto una parte di essa veniva consumata dai generatori elettrici⁴³⁵.

Secondo i dati forniti dal Censimento del 1927, 54 esercizi su 67 (l'80% circa) utilizzavano forza motrice. Per il 1927, per conoscere la potenza teoricamente utilizzabile, non è necessario applicare la formula sopra indicata, poiché viene evidenziata a parte la potenza utilizzabile per il normale funzionamento del macchinario (1.198 CV); l'unico inconveniente è dato dalla potenza in riserva, di cui non è specificato quanto sia destinata al funzionamento del macchinario e quanto all'alimentazione dei generatori elettrici. Secondo il consiglio di Chiaventi, è possibile aggirare l'ostacolo applicando una semplice proporzione⁴³⁶. La potenza teoricamente disponibile sarà quindi pari a 55.188 CV. Il coefficiente di meccanizzazione (rapporto tra potenza teoricamente disponibile e numero di addetti)

⁴³⁴Nel Censimento del 1927 la potenza è espressa nella sigla HP, cioè *horse power* o cavalli-vapore.

⁴³⁵Cfr. R. CHIAVENTI, *I censimenti industriali italiani 1911-1951: procedimenti di standardizzazione*, in "Rivista di Storia Economica", n. 1, febbraio 1987, pp. 126-131, 148-151; A. RAPAGNINI, *L'elettrificazione dell'industria tessile italiana (1880-1940)*, in "Rivista di storia contemporanea", n. 1-2, gennaio-luglio 1994-1995, pp. 99-129.

⁴³⁶Poiché la potenza totale prodotta dai motori primari ed utilizzata è pari a 3.406 CV, suddivisa in 1.198 CV (35,2%) destinati al normale funzionamento del macchinario e 2.208 CV (64,8%) per il normale funzionamento dei generatori elettrici, basterà applicare le due percentuali alla potenza in riserva. La potenza in riserva destinata al normale funzionamento del macchinario sarà perciò di 3.749 CV, a cui bisognerà aggiungere la potenza totale prodotta dai motori primari ed utilizzata per il normale funzionamento del macchinario (1.198 CV) e la potenza totale dei motori elettrici (50.241 CV) per ottenere la potenza complessiva utilizzabile. Cfr. R. CHIAVENTI, *op. cit.*, pp. 148-149.

era pari a 1,45 CV; il tasso di elettrificazione (rapporto tra CV dei motori elettrici e CV della potenza teoricamente utilizzabile per azionare il macchinario) risultava pari al 91%⁴³⁷.

Secondo il censimento del 1938, gli esercizi industriali operanti nel settore delle fibre artificiali dotati di forza motrice erano 27 sui 28 censiti; essi erano dotati, complessivamente, di una forza motrice di 103.791 CV, poiché la potenza dei motori primari (P) era pari a 31.624 CV, quella dei generatori elettrici (G) a 29.226 CV e quella dei motori elettrici a 101.393 CV. Inoltre, la potenza per addetto era pari a 4,02 CV e quella per esercizio a 4.151,6 CV⁴³⁸. Il tasso di elettrificazione risultava, invece, del 97,7%.

⁴³⁷Nel 1927, il coefficiente di meccanizzazione per l'intera industria tessile era 0,99; il coefficiente di elettrificazione era del 79,4% (*Ibidem*, pp. 148-149).

⁴³⁸La potenza totale è stata rapportata ai soli esercizi attivi che erano 25 ed impiegavano 25.849 addetti.

Tabella 3. Esercizi, addetti e forza motrice (in CV) nelle classi e sottoclassi più importanti dell'industria chimica e tessile, in Italia, nel 1938:

CLASSIE SOTTOCL.	ESERCIZI	ADDETTI	FORZA MOTRICE	ADDETTI PER ESERC.	CV PER ESERC.	CV PER ADDETTO
Chimica	6.981	127.884	548.329	18,3	78,6	4,29
Azotati	18	3.864	118.492	214,7	6.582,9	30,67
Distill. carb. fossile	310	10.074	54.878	32,5	177,0	5,45
Diverse	175	9.542	33.145	54,5	189,4	3,47
Soda, pot., cloro	114	4.033	38.108	35,4	334,3	9,45
Acido solforico	228	6.909	32.883	30,3	144,2	4,76
Chimico- estrattive	42	3.803	31.395	90,5	747,5	8,26
Olii minerali	147	6.432	21.827	43,8	148,5	3,39
Saponi, glicerina	1.799	11.064	13.688	6,2	7,6	1,24
Colori	14	3.014	21.359	215,3	1.525,6	7,09
Alcool etilico	37	4.350	19.232	117,6	519,8	4,42
Elettrotermi che	22	3.396	16.867	154,4	766,7	4,97
Farmaceut.	939	11.438	7.646	12,2	8,1	0,67
Gas Compressi	77	1.091	16.510	14,2	214,4	15,13
Tessili	9.162	592.059	867.173	64,6	94,6	1,46
Cotone	2.666	186.261	327.765	69,9	122,9	1,76
Lana	1.120	74.065	91.264	66,1	81,5	1,23
Tintorie, candeggio	1.167	49.232	103.332	42,2	88,5	2,10
Tessili artificiali	25	25.849	103.791	1.034,0	4.151,6	4,02
Seta	936	90.565	38.628	96,8	41,3	0,43

Fonte: MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. I, cit., pp. 230-231.

3.4 Consistenza, composizione e condizioni di vita della manodopera.

Fino alla seconda metà degli anni Venti, abbiamo notizie piuttosto frammentarie sulla forza lavoro impiegata nel settore. Nel 1907, gli operai che lavoravano all'interno delle tre fabbriche esistenti erano soltanto 482⁴³⁹. Un vero *boom* nelle assunzioni si verificò nella prima metà degli anni Venti: nel settembre 1923, gli operai dell'industria erano 11.016; nel maggio 1925, il loro numero salì a 27.123⁴⁴⁰.

Secondo i dati riportati dal censimento del 1927, il numero degli addetti occupati nella produzione e tessitura di fibre tessili artificiali era pari a 37.944; di questi 33.625 (quasi l'89%) lavoravano in industrie localizzate nell'Italia Settentrionale, 2.384 (6%) nell'Italia Centrale, 1.927 (5%) nell'Italia Meridionale, soltanto 8 addetti si trovavano in fabbriche dell'Italia Insulare⁴⁴¹.

Su 37.944 addetti, 44 risultavano essere proprietari, conduttori o gerenti, 76 ricoprivano mansioni direttive, 632 erano impiegati nell'amministrazione, 366 addetti svolgevano mansioni tecniche, una persona soltanto risultava addetta, in modo specifico, alla vendita, mentre gli operai erano 36.825. Solo 10 persone, lavoravano a domicilio, mentre 34 erano di nazionalità straniera.

Nel 1927, gli operai risultavano, quindi, più del 97% del totale degli addetti e, all'interno di essi, le donne erano la maggioranza: ricoprivano, infatti, quasi il 62% del totale⁴⁴².

"Il declino dell'industria della seta naturale rese disponibile mano d'opera femminile abile ed esperta, retribuita tradizionalmente con salari bassissimi, per i reparti tessili della nuova fibra (torcitura, aspatura, binatura ecc.) in cui le mansioni erano pressoché identiche"⁴⁴³.

Per quanto riguarda la composizione per gruppi di età degli operai maschi, quasi il 4% degli addetti aveva meno di 15 anni, il 6,5% aveva un'età compresa tra i 15 e i 18 anni, l'89% aveva tra i 18 e i 65 anni, il rimanente aveva più di 65 anni. Delle 23.520 operaie impiegate nel settore, il 13% circa aveva meno di 15 anni, il 28,5% si trovava nel gruppo di età compresa tra i 15 e i 18 anni, il 58% aveva tra 18 e 65 anni;

⁴³⁹B. BIANCHI, *op. cit.*, p. 123.

⁴⁴⁰*Ibidem*, pp. 128, 143.

⁴⁴¹ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale al 15 ottobre 1927*, vol. VI, cit.. Cfr. l'allegato V, tabelle 1-5.

⁴⁴²ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale al 15 ottobre 1927*, vol. VII, Roma, 1931.

⁴⁴³B. BIANCHI, *op. cit.*, p. 127.

molto bassa era la percentuale delle donne anziane. La manodopera operaia femminile risultava, quindi, in media più giovane di quella maschile. Più della metà delle operaie erano nubili⁴⁴⁴.

La consistenza e composizione della forza lavoro, fotografate dal censimento del 31 ottobre 1938, appaiono abbastanza diverse. Gli addetti occupati nel settore sono 25.849, una cifra di gran lunga inferiore a quella registrata undici anni prima⁴⁴⁵. Va ricordato, però, che, nel censimento del 1927, la produzione e la tessitura di fibre tessili artificiali erano state raggruppate. Ciò comportava, come abbiamo già rilevato, una sopravvalutazione del numero di addetti. Nel censimento successivo, fu scelto, invece, di scorporare la fase della produzione dei filati artificiali, di cui ci stiamo occupando nel corso di questo studio, dalla fase di tessitura⁴⁴⁶.

Al 31 ottobre 1938, gli addetti del settore continuavano ad essere molto concentrati nel Nord del paese: infatti, l'82% degli occupati lavorava in fabbriche localizzate nell'Italia Settentrionale, contro il 12% dell'Italia Centrale e il 6% del Meridione. Sul totale della forza lavoro operaia, le donne risultavano scese al 46%, mentre nell'Italia Meridionale, la loro presenza sul totale degli operai della regione scendeva al 2,5%⁴⁴⁷. Purtroppo non ci è possibile trarre alcun tipo di considerazione sulla composizione per età e per tipo di attività, mancando informazioni in proposito.

⁴⁴⁴ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale al 15 ottobre 1927*, vol. VII, cit.

⁴⁴⁵ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale 1937-1940*, vol. I, parte I, cit. Si veda l'allegato V, tabelle 6-8.

⁴⁴⁶Cfr. il § 2.1.

⁴⁴⁷ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale 1937-1940*, vol. I, parte I, cit.

Tabella 4. Numeri indice dell'occupazione nel settore delle fibre tessili artificiali e nell'intero settore industriale in Italia, 1929-1934 (n.i. 1929 = 100)

	1929	1930	1931	1932	1933	1934
INDUSTRIA DEL RAION	100	91	73	53	50	53
TOTALE DELLE INDUSTRIE	100	93	81	70	71	72

Fonte: ILO, *The World Textile Industry. Economic and Social Problems*, Ginevra, 1937, vol. I, p. 295 (tratto da V. CERRETANO, *op. cit.*, tab. 3.9, p. 52).

La tabella evidenzia la forte diminuzione, verificatasi in Italia, negli anni 1929-1933, nel numero di occupati nel settore delle fibre tessili artificiali, superiore di gran lunga alle riduzioni occupazionali registratesi nel complesso dell'industria. L'occupazione negli altri paesi manifestò una tendenza molto diversa, per certi anni diametralmente opposta⁴⁴⁸.

I contratti collettivi si sono rivelati una fonte di notevole interesse per conoscere quali erano le modalità con cui si svolgeva il lavoro all'interno delle fabbriche. Contengono, infatti, utili informazioni, non solo in relazione al trattamento salariale, ma anche agli orari di lavoro e ad altri diritti e doveri della forza lavoro impiegata nel settore⁴⁴⁹.

Il periodo di prova poteva variare tra i sei e i quindici giorni, ma in certe aziende arrivava fino ad un mese; il preavviso con cui l'azienda doveva comunicare il licenziamento era solitamente di circa una settimana lavorativa. L'orario di lavoro previsto dai regolamenti era di quarantotto ore effettive settimanali (otto ore per sei giorni); le giornate annue di lavoro erano trecento. Le ore di straordinario non dovevano essere superiori a dieci per settimana ed il loro pagamento variava notevolmente da stabilimento a stabilimento. Alcuni reparti (es. filatura, alcali cellulosa, zolfo, maturazione viscosa, filtrazione, bagni di filatura, candeggio, caldaie, ecc.) dovevano lavorare a ciclo continuo e quindi l'attività non poteva essere

⁴⁴⁸Cfr. V. CERRETANO, *op. cit.*, p. 52.

⁴⁴⁹AC, CC, b. 14/1.

interrotta neppure di notte; in questi reparti, perciò, il lavoro non veniva mai ritenuto straordinario ed era remunerato ordinariamente.

Ma quali erano le condizioni ambientali in cui lavoravano gli operai impiegati nell'industria delle fibre tessili artificiali? Bruna Bianchi, nel suo saggio pubblicato nel 1980, ci presenta un quadro della situazione non troppo confortante⁴⁵⁰.

A partire dalla metà dell'Ottocento, venne raccolta un'ampia documentazione sui disturbi avvertiti dagli operai che lavoravano in fabbrica a contatto con il solfuro di carbonio, soprattutto nell'industria della gomma e delle calzature. Medici di diverse nazionalità diagnosticarono la presenza della cosiddetta "follia del cuoio", i cui sintomi furono descritti con precisione da M.A. Delpech, nel 1861, e vennero, poi, riscontrati da alcuni medici del lavoro italiani su molti lavoratori dell'industria della viscosa.

I sintomi consistevano in cefalea continua, vertigini, svenimenti, dolori e paralisi degli arti, polinevrite, impotenza e sterilità e potevano essere accusati dopo alcuni mesi di lavoro, o in certi casi, addirittura dopo poche ore. Spesso i lavoratori colpiti avvertivano anche disturbi psichici che potevano trasformarsi in forme di alienazione mentale: allucinazioni, alterazioni della vista, dell'udito, della parola, amnesie, sogni sconvolgenti, persistente sonnolenza. Il dottor Delpech, nella sua opera, descrisse che alcuni operai ridevano follemente, altri piangevano senza alcun motivo, in uno stato di depressione acuta.

Analoghe sintomatologie vennero riportate, nel 1925, dal medico italiano Angelo Ceconi, in uno studio condotto sulle condizioni dei lavoratori delle fabbriche di seta artificiale viscosa: "alle volte, nel bel mezzo del lavoro, un operaio si mette a sragionare e a ridere convulsamente"⁴⁵¹.

Intorno al 1910, in Gran Bretagna le finestre delle fabbriche dove veniva impiegato il solfuro di carbonio furono dotate di griglie, onde evitare tentativi di suicidio. In precedenza si erano avuti casi di operai che, come impazziti, si erano gettati nel vuoto. Nonostante le protezioni alle finestre, sembra che un operaio, nella furia del delirio suicida, avesse addirittura divelto le griglie.

Nel maggio 1925, in Italia, l'industria della seta artificiale era il settore in cui veniva effettuato il maggior numero di ore di straordinario. Inoltre, mentre all'estero

⁴⁵⁰B. BIANCHI, *op. cit.*, pp. 123-177.

⁴⁵¹*Ibidem*, p. 125.

veniva attuata una certa mobilità del lavoro, che permetteva all'operaio di non lavorare troppo a lungo nei reparti ritenuti nocivi alla salute, in Italia i turni, all'interno di uno stesso reparto, potevano raggiungere le sedici ore consecutive.

Tra il 1923 ed il 1928, la stampa medica italiana pubblicò numerosi casi di operai dell'industria del raion ricoverati in manicomio con gravi disturbi psichici causati dall'aver respirato i vapori sprigionati dal solfuro di carbonio:

"E' il caso di un operaio della SGIV di Roma, P.C. di 33 anni; dopo soli 55 giorni di lavoro complessivi nel reparto preparazione CS₂ (solfuro di carbonio) e dopo 16 ore consecutive di servizio, fu preso da vomito, tremori al tronco e agli arti, da «eccitamento maniacale» di cui però manteneva coscienza, invocava in modo strano Dio e i santi; ai medici dirà che si sentiva «come matto». Dopo un breve periodo di allontanamento dal lavoro i disturbi sparirono.

Il 5 aprile 1927 entra al manicomio di Collegno (Torino) un operaio di 30 anni originario di Loreto in stato di intensa agitazione, quasi completamente nudo; da qualche settimana (dopo due anni di lavoro alla viscosa) era inquieto e irritabile, «desiderava avere famiglia e si era fisso in capo che la moglie dovesse avere dei figli, le faceva gli esorcismi mettendola nuda davanti ad immagini sacre e le toccava il ventre con una chiave di ferro da bicicletta». Quando si calma l'operaio afferma di aver lavorato anche 28 ore consecutive.

Nel 1925 nella fabbrica della viscosa a Pavia si registra il primo caso di morte per intossicazione acuta da CS₂ pubblicato dalla stampa italiana. Si tratta di un giovane di 27 anni addetto per 4 anni alla filatura e da 4 mesi al trasporto di sostanze tossiche (soda caustica). Dopo 3 giorni di ricovero in ospedale e dopo uno stato di sovraeccitazione acuta, morì improvvisamente; la necropsia rilevò uno stato avanzato di necrosi dei vari organi interni"⁴⁵².

Nel 1925, venne condotta un'indagine, coordinata da Giovanni Loriga, ispettore capo dell'industria e del lavoro, finalizzata ad accertare quali fossero le condizioni igienico-sanitarie dell'industria della seta artificiale. Uno dei reparti in cui risultava più pericolosa la lavorazione era quello delle baratte. La baratta, come abbiamo già detto, era il recipiente in cui avveniva la trasformazione, mediante trattamento a base di solfuro di carbonio, dell'alcalicellulosa in xantato di sodio-cellulosa. A reazione terminata, lo xantato veniva scaricato in altri recipienti, detti mescolatori, per essere poi sottoposto ai successivi trattamenti. Le fasi in cui si presentavano i rischi maggiori per i lavoratori erano l'operazione di apertura delle baratte, quella di rovesciamento dello xantato nei mescolatori ed, infine, la pulizia interna delle baratte.

In tutti gli stabilimenti presi in esame dal rapporto Loriga, la ventilazione artificiale, che doveva allontanare i gas nocivi dai locali lavorativi, non veniva

⁴⁵²*Ibidem*, pp. 129-130.

compiuta correttamente; infatti, veniva effettuata nei pressi del luogo in cui era avvenuta la reazione chimica, ma l'aria veniva fatta circolare per tutto l'ambiente. Solo a Varedo esisteva un efficace impianto di ventilazione, che era in grado di immettere aria esterna fortemente pressurizzata attraverso tubi posti al di sopra delle baratte, e di far uscire l'aria attraverso le aperture dislocate a livello del pavimento. In nessuna fabbrica i gas venivano convogliati in alti camini, oppure neutralizzati per decomposizione, ma erano immessi direttamente nell'atmosfera all'altezza dei fabbricati industriali. I gas potevano quindi rientrare nello stabilimento attraverso normali fessure anche in altri reparti dove il solfuro di carbonio non avrebbe dovuto essere presente.

Come si è detto, una delle fasi più rischiose era quella della pulizia delle baratte: l'operaio addetto era costretto ad introdurre la testa ed il tronco all'interno dei recipienti, respirando così una grande quantità di solfuro. Nello stabilimento di Napoli della Supertessile, la presenza di baratte a forma di prisma anziché cilindriche, rendeva più difficoltoso il lavaggio delle pareti del recipiente, prolungando il tempo di esposizione dell'operaio all'acido.

Il trasferimento dello xantato all'interno dei mescolatori avveniva spesso a mano, con l'ausilio di semplici pale e carrelli. Lo xantato, che conteneva un'elevata percentuale di solfuro di carbonio, era molto infiammabile.

Anche nel reparto filatura si manifestarono diversi casi di intossicazione. Il filatore, cui nel 1925 era affidato il controllo di 63 filiere circa, aveva il compito di controllare che il processo di coagulazione e avvolgimento dei fili si svolgesse regolarmente, doveva riannodare i fili rotti, sostituire e pulire le filiere. Gli impianti di filatura erano stati dotati di cappe di aspirazione, che però erano per lo più inefficaci, a causa della pesantezza dei gas (solfuro di carbonio ed idrogeno solforato) sprigionati nel corso della lavorazione.

I referti medici compilati nel corso degli anni Venti attestano che il reparto dove gli operai accusavano i disturbi più gravi era quello di lavaggio delle bobine, l'unico che venne poi completamente modificato durante gli anni Trenta. Tra il 1923 ed il 1928, molti lavoratori addetti al lavaggio, occupati soprattutto nella Società Generale Italiana della Viscosa di Roma, vennero ricoverati in manicomio. A Roma, agli inizi del 1928, si verificò la morte sospetta di un operaio padovano, che lavorava da tre

anni al lavaggio⁴⁵³. Un altro lavoratore, di soli 25 anni, della SGIV, anch'egli emigrato a Roma dal Veneto, dichiarò ai medici che, nel periodo in cui era addetto al lavaggio delle bobine, era "sempre arrabià", camminava velocemente, digrignava i denti, muoveva tutto il corpo in modo inconsulto; disse di aver avvertito come uno "sgroppo alla gola"⁴⁵⁴.

Di frequente gli operai impiegati nei reparti a rischio avvertivano un forte senso di soffocamento, si sentivano come avvelenati dall'ambiente circostante. Le aziende non prestavano il benché minimo sostegno agli operai intossicati, anzi, ai primi segni di malattia i capisquadra non facevano altro che liberarsi di questi lavoratori ritenuti scomodi, licenziandoli o facendoli rinchiodare in manicomio. La mobilità del lavoro era, anche per questi motivi, molto elevata. In quasi tutti gli stabilimenti veniva fatta pagare una cauzione che andava perduta nel caso l'operaio non avesse compiuto l'anno di lavoro. La somma prevista era di 150 lire a Venaria Reale, di 120 lire nella fabbrica di Roma della SGIV.

Anche nel reparto candeggio, costituito da vasche ricolme di ipoclorito di soda e cloro, in cui venivano immerse le matasse per l'imbiancamento, si verificarono diversi incidenti sul lavoro. Un informatore di polizia politica definì il lavoro nel reparto candeggio della SNIA Viscosa a Venaria Reale come insopportabile e dannosissimo per la salute, a causa delle esalazioni nocive. Come negli altri reparti anche qui, non solo non esistevano sistemi di ventilazione razionali, ma non erano neppure previste attrezzature per il soccorso tempestivo in caso di incendio, facilmente verificabile data l'elevata infiammabilità della seta artificiale in quella fase per la presenza di solfuro di carbonio. Nel settembre 1931, ad Abbadia di Stura, si verificò un drammatico infortunio: l'operaio Piva morì e suo padre perse tre dita per lo scoppio di un incendio nel reparto candeggio⁴⁵⁵. Molti lavoratori, nel commentare l'accaduto, lamentarono la "leggerezza dei capi"⁴⁵⁶.

Anche la tubercolosi, in certi casi conseguenza di intossicazioni da cloro, si diffondeva di frequente tra gli operai dell'industria del raion e comportava il rimpatrio del malato con notevoli costi, evidenziati dai rapporti del prefetto di Torino al Ministero dell'Interno.

⁴⁵³*Ibidem*, pp. 129-132.

⁴⁵⁴*Ibidem*, p. 132.

⁴⁵⁵*Ibidem*, pp. 133-135.

⁴⁵⁶*Ibidem*, pp. 134-135.

Negli anni successivi la situazione non mutò e continuarono a verificarsi casi, anche mortali, di intossicazioni. I sintomi erano sempre gli stessi: venivano accusati sia disturbi fisici, sia psichici. Bastino gli esempi sopra riportati per evidenziare quanto fossero disumane le condizioni di lavoro degli operai dell'industria della seta artificiale viscosa.

I rapporti sociali all'interno della fabbrica erano, in molti casi, difficili. La SNIA Viscosa reclutava manodopera nel Veneto, sovente senza ricorrere agli uffici di collocamento. Nello stabilimento di Venaria Reale la maggior parte dei 6.000 occupati era costituito da ragazze venete di età compresa tra 12 e i 21 anni e numerosi erano anche i giovani operai provenienti dal Veneto. Molti di essi avevano seri problemi ad integrarsi con i colleghi piemontesi. Secondo Bruna Bianchi, separavano i due gruppi regionali motivazioni di carattere politico: i veneti erano quasi tutti fascisti, mentre i piemontesi mostravano indifferenza nei confronti del regime. Nel corso di un colloquio con i medici del manicomio di Collegno, due giovani operai veneti, impiegati alla SNIA di Venaria, espressero il senso di profonda solitudine che li attanagliava e le difficoltà da essi incontrate nel tentativo di inserirsi nell'ambiente di fabbrica.

Nel suo saggio, Bruna Bianchi riporta anche altre testimonianze che attestano quanto fossero dure le condizioni di vita dei lavoratori. In un rapporto particolareggiato del 27 luglio 1927, un informatore di polizia politica, infiltratosi all'interno della cellula comunista di fabbrica, descrisse l'esistenza delle giovani operaie venete della SNIA. Le ragazze, assunte con promesse di lauti guadagni, venivano, invece, retribuite con circa 100-120 lire ogni quindici giorni; per poter essere ospitate nel dormitorio dovevano pagare circa 5 lire alla settimana, mentre il refettorio aziendale era gratuito, ma il cibo servito era piuttosto sgradevole. In quelle condizioni molte di loro stentavano a vivere ed erano costrette a prostituirsi⁴⁵⁷.

⁴⁵⁷*Ibidem*, pp. 138-142.

3.5 *Spese per la manodopera: salari, previdenza sociale ed edilizia abitativa*

Per quanto riguarda l'andamento salariale, una prima revisione delle paghe operaie venne attuata a seguito della rivalutazione monetaria del '26. L'accordo tra la Federazione Nazionale Fascista dei Produttori di Fibre Tessili Artificiali da un lato e la Federazione Nazionale Sindacati Fascisti dell'Industria - Unione Nazionale Capi Operai - Operai Industrie Chimiche dall'altro, raggiunto il 10 giugno 1927, ebbe come esito una decurtazione del salario globale del 10%, in due scaglioni del 5% (decorrenza 10 giugno e 10 luglio)⁴⁵⁸; nel frattempo era anche cresciuta la disoccupazione. In alcune province le riduzioni delle paghe furono maggiori del 10%: a Forlì, la Orsi Mangelli applicò una seconda decurtazione del 4%, ad Ivrea, la Châtillon operò un'ulteriore riduzione dell'8%⁴⁵⁹.

La crisi del '29 richiese un'ulteriore ritocco dei salari a livello nazionale. A causa della forte riduzione dei prezzi di vendita, i ricavi aziendali erano diminuiti in misura più che proporzionale rispetto ai costi; per aiutare le aziende in difficoltà, la Confederazione Fascista degli Industriali ed i sindacati di categoria stabilirono che fosse operata una nuova decurtazione del 7% sui salari delle maestranze impiegate nel settore delle fibre tessili artificiali, a partire dal 22 novembre 1930⁴⁶⁰; l'accordo fu poi superato da quello interconfederale, sottoscritto il 28 novembre 1930, che fissava la riduzione delle paghe all'8%⁴⁶¹; ma, come già si era verificato nel periodo seguito alla rivalutazione monetaria, la disoccupazione aumentò. Diverse fabbriche furono costrette a sospendere la produzione, soprattutto per via della diminuzione degli ordinativi provenienti dall'estero, lasciando a casa molti operai⁴⁶².

Oltre alla diminuzione fissata dall'accordo interconfederale, in seguito, alcune società applicarono alle paghe degli operai ulteriori riduzioni⁴⁶³.

Nel 1931, i filatori della Orsi Mangelli indirizzarono una lettera al Duce, in cui accusavano i vertici aziendali di "sfruttarli e calpestarli":

⁴⁵⁸AC, CC, b. 14/1, *Accordo del 10 giugno 1927*.

⁴⁵⁹CONFEDERAZIONE GENERALE FASCISTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *Annuario 1928-29*, Roma, Castaldi, 1929, p. 663.

⁴⁶⁰AC, CC, b. 14/1, *Accordo del 23 ottobre 1930*.

⁴⁶¹FEDERAZIONE NAZIONALE FASCISTA PRODUTTORI FIBRE TESSILI ARTIFICIALI, *Relazione alla Assemblea Generale dei Delegati (22 aprile 1931)*, Roma, Castaldi, 1931, p. 50.

⁴⁶²ACSR, SPD, CR, b. 102, *Nota del sottosegretario di Stato a Mussolini del 27 luglio 1932*. La SNIA Viscosa, durante il 1931, ridusse il numero degli addetti del 30%.

⁴⁶³AC, CC, b. 14/1, *Accordo Rhodiaceta del 18 febbraio 1932, accordo Bemberg del 29 settembre 1934*.

"[...] Dal primo agosto 1930 che si è diminuito il salario dal 20 al 40 per cento, dopo a tante adunanze e forti discussioni a mezzo del nostro Sindacato, si sarebbe stabilito dal 1° gennaio 1931-X il presente contratto, invece il nostro Principale si tiene schiavi e si sta sfruttando i nostri salari: pagandosi molto di meno; da 2,40 si paga con 2,10 da otto mesi fa, mentre il nostro Regime e la carta di lavoro si contribuirebbe molto melio. [...]"⁴⁶⁴.

Venne avviata un'inchiesta, al fine di accertare quale fosse la reale retribuzione degli operai della società di Forlì. Il prefetto di Forlì Negri rispose ad Alessandro Chiavolini, segretario particolare del Duce con il seguente comunicato:

"[...] effettivamente nell'agosto decorso la Ditta Mangelli ridusse ai propri operai la pagario in proporzione sensibile ricorrendo al fittizio licenziamento e alla contemporanea riassunzione di essi per riportarli nella categoria avente diritto al minimo contrattuale. La vertenza che ne seguì fu dibattutissima tra la ditta interessata e la locale Unione Prov. Sindacati Fascisti dell'Industria e venne risolta con l'intervento del Comitato intersindacale. Questo nella seduta del 17 ottobre decorso, pur biasimando il sistema del fittizio licenziamento e dell'arbitraria riduzione delle paghe, dovette riconoscere la fondatezza dei motivi, che indussero la parte padronale all'adozione del grave provvedimento. E' per vero la Ditta Mangelli, proprietaria dello Stabilimento omonimo della seta artificiale, sito in Forlì, a causa della nota grave crisi, che tuttora, travaglia tale industria, dibattevasi nella dolorosa necessità di chiudere l'opificio, o di ridurre le paghe degli operai. Scelse il male minore, specialmente nell'interesse delle maestranze (N. 400 uomini e N. 900 donne) che altrimenti sarebbero rimaste senza lavoro e pane per tempo indeterminato. [...] il danno subito dalle maestranze dipendenti e che può valutarsi al 12% sulla paga oraria spettante in base al contratto collettivo di lavoro concordato tra le parti interessate il 21 gennaio decorso. [...]"⁴⁶⁵.

Dal 1° settembre 1936, le paghe corrisposte agli operai vennero aumentate del 10%⁴⁶⁶. Forse la decisione venne assunta anche in vista della svalutazione monetaria che venne attuata di lì a poco. Infatti, il 5 ottobre 1936, l'Italia abbandonò il *gold standard*; il valore della lira venne ridotto del 40%, il cambio con il dollaro riportato a 19, quello con la sterlina a 92.

Il salario percepito dalle donne era di gran lunga inferiore a quello ricevuto dai colleghi maschi; di qui la convenienza ad impiegare manodopera femminile, particolarmente adatta per alcune lavorazioni.

Le paghe degli operai differivano notevolmente anche a seconda della provincia in cui era dislocato lo stabilimento. E' datata 12 febbraio 1932 una lettera inviata dalla SNIA Viscosa all'Unione Industriale Fascista, in cui l'azienda protestava per la

⁴⁶⁴ACSR, SPD, CO, b. 509.607, *Lettera dei filatori della Orsi Mangelli a Benito Mussolini del 2 aprile 1931*.

⁴⁶⁵Ibidem, *Lettera del prefetto Negri ad Alessandro Chiavolini del 7 maggio 1931*.

⁴⁶⁶Per gli stipendi degli impiegati venne stabilito un aumento del 9% sulle prime 1.000 lire, del 7% sulla parte eccedente le 1.000 lire e fino a 2.000 lire, del 5% sulla parte eccedente le 2.000 lire e fino a 3.000 lire (AC, CC, b. 14/1, *Accordo del 10 settembre 1936*).

disparità tra le paghe operaie della provincia torinese e quelle applicate in altre province, come quelle di Pavia e Milano. Il costo della manodopera nelle aziende della SNIA di Abbadia di Stura e Venaria Reale, in provincia di Torino, sarebbe stato del 30% più elevato rispetto a quello registrato in altre fabbriche dello stesso gruppo, una superiorità assolutamente ingiustificata, a detta dei vertici aziendali⁴⁶⁷.

Anche il censimento del 1937-40 evidenzia le forti differenze esistenti tra le remunerazioni degli operai a livello regionale: in Campania e Piemonte la manodopera era decisamente più cara; molto più bassi erano i salari medi in Emilia e Lombardia.

Tabella 5. Ore di lavoro prestate dal personale operaio e salari corrisposti, al 31 ottobre 1938, nel settore delle fibre tessili artificiali:

REGIONE	ORE DI LAVORO (migl.)	SALARI (migl. di lire)	SALARI ORARI (lire per ora)
PIEMONTE	18.462	40.505	2,19
LOMBARDIA	18.094	31.562	1,74
VENETO	1.857	3.828	2,06
EMILIA	3.230	5.216	1,61
LAZIO	5.756	11.419	1,98
CAMPANIA	3.081	6.879	2,23
REGNO	50.480	99.409	1,97

Fonte: ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale 1937-40*, vol. I, parte III, Roma, 1942.

Al di là delle disomogeneità rilevate a livello provinciale e regionale, dobbiamo sottolineare che i salari percepiti dagli operai italiani dell'industria del raion erano di gran lunga inferiori a quelli ricevuti dai colleghi stranieri. Al giugno 1925, rapportato a 100 il salario percepito da un operaio di Filadelfia, quello di un lavoratore londinese raggiungeva il valore di 55, quello di un parigino di 38, quello di un operaio romano o milanese di 27⁴⁶⁸. Il basso costo del lavoro che caratterizzò

⁴⁶⁷AST, SR, GPT, f. 245, *Lettera del 12 febbraio 1932*.

⁴⁶⁸B. BIANCHI, *op. cit.*, tab. 3 a p. 160.

l'industria italiana del raion, rappresentò un punto di forza fondamentale, capace di renderla molto competitiva rispetto ai concorrenti esteri.

La produttività del lavoro crebbe notevolmente, nel corso degli anni, grazie al progresso tecnologico raggiunto, alla maggiore specializzazione della manodopera, ma anche ad un maggiore sfruttamento della stessa. Secondo i calcoli di Roberto Tremelloni, la produzione media oraria per operaio sarebbe stata di 361 grammi alla fine del 1928, di 406 grammi alla fine del 1929, di 489 grammi alla fine del 1930, di 660 grammi alla fine del 1931, di 981 grammi alla fine del 1932⁴⁶⁹. Nel 1929, la Châtillon dichiarava che la produttività media del lavoro, nei suoi stabilimenti, era di 4,2 Kg giornalieri per operaio, mentre alcuni anni prima non arrivava a 1,6 Kg⁴⁷⁰.

Erano previste multe nel caso di errori commessi sul lavoro e venivano fissati dei valori minimi di produzione che i lavoratori erano tenuti quantomeno a raggiungere, pena il licenziamento.

Agli operai addetti a particolari lavorazioni, ritenute più complesse o pericolose (per esempio nei reparti filatura, bagni di filatura, solfuro di carbonio), veniva elargito un premio orario. Premi di produzione erano stabiliti anche per le "buone operaie", mentre in alcuni reparti (es. essiccatoio matasse, trasporto seta per titolazione, impaccatura) venivano concessi premi alla squadra di lavoro.

Ma il costo della manodopera non era costituito soltanto dai salari e dagli stipendi versati ai lavoratori. Le società del settore stanziarono dei fondi da cui poter attingere per coprire una parte delle spese mediche sostenute dai dipendenti per infortuni verificatisi nel corso dell'attività lavorativa. Risale al 3 febbraio 1923 la costituzione del Sindacato Alta Italia, un sindacato di mutua assicurazione per gli infortuni degli operai sul lavoro, cui aderirono le società del gruppo SNIA Viscosa. Vi presero parte, oltre alla SNIA, la Società Italiana Seta Artificiale, i Calzifici Italiani Riuniti, la Unione Italiana Fabbriche Viscosa, il Setificio Nazionale Reggio Rieti Passigli. I soci versarono 25 lire per ogni operaio occupato, a titolo di cauzione e il Sindacato si assunse l'obbligo di pagare agli operai o ai loro aventi diritto, le indennità stabilite dalla legge.

⁴⁶⁹R. TREMELLONI, *op. cit.*, nota 1 a p. 181.

⁴⁷⁰ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Appunti della relazione di Biroli al C.d.A. Châtillon del 10 febbraio 1930*.

Nel corso del 1933, la SNIA garantì a tutti i suoi operai, mediante il versamento dei contributi necessari, la polizza assicurativa del Decennale, un'assicurazione sulla vita, voluta dallo stesso Mussolini, per compensare le maestranze degli enormi sacrifici sostenuti nel corso della crisi economica. Anche la Châtillon aderì all'iniziativa⁴⁷¹.

La SNIA concesse ai lavoratori anche premi di natalità e nuzialità, tramite la Fondazione 23 Marzo e borse di studio per i figli più meritevoli degli operai e degli impiegati, mediante la Fondazione 18 Novembre.

Dalla seconda metà degli anni Venti, la Châtillon promosse la costituzione di una Cassa Soccorso Malattie, contribuendovi "largamente"⁴⁷².

Riprendendo modelli consolidati, le società del settore si fecero promotrici e sostennero finanziariamente la costruzione di immobili da destinare ai lavoratori. Nel corso degli anni Venti e Trenta, vennero edificati numerosi nuclei abitativi in grado di accogliere una parte della manodopera impiegata nel settore delle fibre tessili artificiali e le rispettive famiglie.

Per ospitare le numerose maestranze venete impiegate allo stabilimento di Abbazia di Stura, Riccardo Gualino, come aveva già fatto in passato⁴⁷³, fece costruire un complesso di case popolari. L'iniziale progetto, affidato all'ingegner Tornielli, che prevedeva 11.000 camere, venne poi ridimensionato e furono erette sedici unità abitative, disposte a scacchiera, dotate di 256 alloggi per un totale di 576 camere⁴⁷⁴. Gli appartamenti non erano molto spaziosi e confortevoli e forse neppure troppo economici, in rapporto ai salari medi. Le famiglie che vi abitavano pagavano mensilmente un affitto di 60 lire per una stanza, di 116 lire per due, di 172 lire per tre e di 230 lire per quattro stanze, comprese però le spese per la luce e l'acqua⁴⁷⁵.

Nel bilancio della SNIA Viscosa al 31/12/1925 la voce "Case e dormitori" era contabilizzata per un valore di quasi 30 milioni di lire; al 31/12/1927 essa raggiunse quasi i 70 milioni di lire⁴⁷⁶. La SNIA aveva allestito complessi residenziali nei pressi

⁴⁷¹BB, B, *Verbale dell'assemblea generale degli azionisti della Châtillon del 25 marzo 1939*.

⁴⁷²ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 1, *Verbale dell'assemblea generale degli azionisti della Soie de Châtillon del 25 febbraio 1926*.

⁴⁷³Cfr. § 1.1.

⁴⁷⁴A. ABRIANI, *op. cit.*, pp. 89-105; V. CASTRONOVO, *Torino*, cit., pp. 261-262.

⁴⁷⁵B. BIANCHI, *op. cit.*, p. 141. ACSR, SPD, CR, b. 102, *Rapporto della Prefettura di Torino del 3 settembre 1927*.

⁴⁷⁶ASNIM, *Bilanci SNIA Viscosa al 31 dicembre 1925 e 1927*.

di tutti i maggiori stabilimenti produttivi (Torino, Venaria Reale, Pavia, Cesano Maderno, ecc.).

Riccardo Gualino, fu sempre attento ai dettami imposti dalla psicotecnica e dall'organizzazione scientifica del lavoro riguardo, non soltanto alla produttività degli operai (orari di lavoro, movimenti eseguiti, ecc), ma anche alle loro condizioni di lavoro e di vita. Per questo si adoperò per dotare i complessi industriali della SNIA di abitazioni e di edifici in cui gli operai potessero socializzare e distrarsi dopo la giornata lavorativa.

"Ora, l'anello di congiunzione fra organizzazione del lavoro, psicotecnica e assistenza sociale è rappresentato proprio dalla constatazione che le tensioni accumulate durante il processo lavorativo non vengono assorbite totalmente «*occorre perciò che il fattore umano tenga conto della "manutenzione" della macchina uomo anche fuori dal lavoro*»"⁴⁷⁷.

Nonostante le buone intenzioni, le condizioni di lavoro e di vita degli operai, come si è visto, non migliorarono granché.

Per quanto riguarda la Châtillon, nonostante si mostrasse attenta a non spendere eccessive risorse nell'edilizia⁴⁷⁸, anch'essa si preoccupò di "offrire alle operaie richiamate da altri centri un soddisfacente trattamento per vitto e alloggio"⁴⁷⁹. La società fece costruire, sia a Châtillon, sia ad Ivrea, convitti per le operaie e case per i funzionari e gli impiegati, circoli serali e campi sportivi⁴⁸⁰. Nel 1926, i vertici della Châtillon così dichiaravano: "Nei nostri convitti si danno settimanalmente spettacoli cinematografici, scelti con criteri educativi"⁴⁸¹

⁴⁷⁷A. ABRIANI, *op. cit.*, p. 95.

⁴⁷⁸Cfr. § 2.4.

⁴⁷⁹BB, B, *Relazione del C.d.A. della Châtillon al 21 marzo 1922*.

⁴⁸⁰ASBCI, ST, cart. 28, fasc. 1, sottofasc. 1, *Verbale dell'assemblea generale degli azionisti della Soie de Châtillon del 16 marzo 1925*.

⁴⁸¹Ibidem, *Verbale dell'assemblea generale degli azionisti della Soie de Châtillon del 25 febbraio 1926*.

3.6 *Le esternalità*

Abbiamo precedentemente descritto dei casi di intossicazione di cui furono vittime alcuni lavoratori del settore. Ma non si trattava degli unici effetti negativi prodotti dagli stabilimenti specializzati nella lavorazione di filati artificiali. Le fabbriche erano capaci di dare origine anche a pericolose "esternalità negative", che colpivano pesantemente le comunità circostanti.

Alla fine del 1936, la prefettura di Torino fu informata della presenza di cattivi odori, avvertiti di giorno, ma in modo particolare di notte, in diverse zone della città. I sopralluoghi, compiuti dagli uomini dei Servizi di Igiene e Sanità e dagli ingegneri del Servizio Tecnico dei Lavori Pubblici, accertarono che il fetore era provocato dal solfuro di carbonio prodotto dalla fabbrica di Venaria Reale della SNIA Viscosa⁴⁸².

Le esalazioni continuarono e l'anno successivo, nella zona della Barca, nei pressi dello stabilimento SNIA, vennero trovati tre manifesti manoscritti di protesta. Questo era il loro incisivo testo⁴⁸³:

⁴⁸²AST, SR, GPT, f. 245, *Relazione del 14 novembre 1936*.

⁴⁸³Ibidem, *Rapporto del 18 ottobre 1937*.

"I SACRI PROFUMI DELLA BARCA

1) Nella regione della Barca

Si è scatenata una bufera

La ragione non vi manca

E' pel profumo di riviera

2) Quest'odor di pozzo nero

Che da tempo ci molesta

Ci ha turbati per davvero

Da far perderci la testa

3) Il salumiere si lamenta

Che il salame va a male

Non c'è nessuno che non lo senta

Nel gran puzzo originale

4) Il trattore panciuto

Grida e sbuffa sulla porta

Vede il local tutto sparuto

E all'igiene che gl'importa?

5) Le massaie vanno in bestia

Con la casa profumata

Quell'odore le molesta

Per la puzza tanto ingrata

6) Il barbiere è arrabbiato

Per l'ingrata concorrenza

Del profumo delicato

Alla Barca in Permanenza

7) La protesta è generale

Per l'invenzione della Cosa

Si va tutti all'Ospedale

A cagion della Viscosa

8) E voi non lo sapete

La ragion di tanto male?

Da molto tempo si ripete

E' la seta artificiale

9) Rivolghiamo la protesta

Alle nostre Autorità

Per il puzzo che c'impesta

Alla Barca in quantità

10) Noi crediamo nel buon senso

che un bel dì trionferà

Dalla Barca quell'incenso

Qualchedun lo toglierà

11) Fiducia abbiamo nella legge

E nel nostro Podestà

Che dal male ci protegge

Il rimedio già ci sta"

Nel frattempo la situazione si era aggravata. Infatti, il gas nocivo prodotto dalla SNIA aveva causato preoccupanti erosioni a tutte le parti metalliche della linea elettrica dell'acquedotto municipale⁴⁸⁴. La prefettura si era, quindi vista costretta a chiedere un parere ai docenti di chimica industriale dell'Università di Torino. Qualche mese dopo, Giacomo Ponzio, direttore dell'Istituto di Chimica Generale dell'Università espresse la sua opinione in proposito. Egli dichiarò che sarebbe stato possibile ovviare al problema delle esalazioni maleodoranti di solfuro di carbonio dotando gli stabilimenti produttivi di speciali torri di depurazione⁴⁸⁵.

La prefettura di Torino sollecitò la direzione generale della società, affinché intervenisse per porre termine alle cattive esalazioni provenienti dallo stabilimento di

⁴⁸⁴Ibidem, *Relazione del 24 agosto 1937*.

⁴⁸⁵Ibidem, *Rapporto del 23 agosto e lettera del 28 dicembre 1937*.

Venaria Reale, ma senza ottenere alcun risultato. Questa fu la risposta perentoria data dalla SNIA alla prefettura:

"L'assorbimento dei gas di rifiuto delle fabbriche di seta artificiale presenta delle difficoltà pressoché insormontabili, sia per la scelta del materiale assorbente, sia per l'enorme quantità di aria inquinata che si dovrebbe far passare nelle torri di depurazione (per uno stabilimento come il nostro, oltre 10.000 m³ di aria al minuto), sia per la riattivazione dell'assorbente e l'eliminazione dei gas assorbiti. [...]"

Esposte le ragioni tecniche che impediscono di aderire al desiderio espresso da E.V. passo a considerare altre possibilità:

1. riduzione della produzione allo stabilimento di Venaria Reale per trasferirla negli stabilimenti di Pavia, Cesano, Magenta, Casale. Per lo stabilimento di Torino Stura, chiusura della parte vecchia e trasferimento nel nuovo stabilimento di Varedo.
2. Trasferimento, se non totale, ma nella sua maggiore entità, nello spazio di due anni, dello stabilimento di Venaria a Torre di Zuino. [...]"⁴⁸⁶.

Di fronte alla minaccia di chiudere la fabbrica, aumentando così il numero dei disoccupati, la vicenda venne archiviata. Nell'ottobre 1940, pervenne una lettera alla prefettura che notificava la cessazione della campagna svolta dalla stampa cittadina, soprattutto dai giornali "La Stampa" e la "Gazzetta del Popolo", contro le esalazioni emanate dagli stabilimenti della SNIA⁴⁸⁷. Le immissioni di gas nocivi continuarono indisturbate.

Gli stabilimenti produttivi di fibre tessili artificiali non provocarono soltanto effetti negativi sul territorio circostante, ma originarono anche rilevanti "esternalità positive".

Nell'estate 1922, a Châtillon, si verificò una grave epidemia di tifo, che colpì anche alcuni operai della fabbrica che produceva seta artificiale. La società decise quindi di concorrere alle spese per la costruzione di un nuovo acquedotto comunale, che rifornisse di acqua potabile non solo lo stabilimento, ma l'intera cittadinanza di Châtillon⁴⁸⁸. In seguito, essa decise di partecipare anche alle spese per allestire una vasca di carico e un lavatoio pubblico⁴⁸⁹.

Nel 1925, in occasione della costruzione del grandioso stabilimento di Abbadia di Stura, capace di impiegare 15.000 operai, la SNIA chiese ed ottenne dal Ministero dei Lavori Pubblici la dichiarazione di Pubblica Utilità, che le consentiva di

⁴⁸⁶Ibidem, *Lettera del 14 gennaio 1938*.

⁴⁸⁷Ibidem, *Lettera del 17 ottobre 1940*.

⁴⁸⁸BB, B, *Relazione del C.d.A. della Châtillon del 29 marzo 1923*.

⁴⁸⁹Ibidem, *Relazione del C.d.A. della Châtillon del 16 marzo 1925*.

esercitare il diritto di esproprio per le aree che non erano di sua proprietà⁴⁹⁰. Inoltre, essa entrò in trattative con il Municipio di Torino, al fine di stabilire le modalità con cui predisporre le strade di allacciamento, le linee tramviarie e per costruire un nuovo ponte sulla Stura. Per queste opere, per cui era stata stabilita una spesa di 8 milioni di lire, la SNIA versò 2 milioni di lire; il rimanente venne pagato dal comune di Torino, a dimostrazione dell'importanza attribuita dalla città al nuovo complesso industriale.

Venne quindi costruito il ponte sulla Stura all'altezza di Corso Ponte Mosca, che, dal 1932, prese il nome di Corso Giulio Cesare, furono risistemate le scuole elementari del quartiere e le strade dirette a Venaria Reale⁴⁹¹. I benefici di cui si avvantaggiarono, non solo la SNIA Viscosa, ma l'intera comunità di abitanti, in termini di infrastrutture, furono indubbi.

A proposito delle esternalità create dalla SNIA sul territorio torinese, così scrive Alberto Abriani:

"[...] la dislocazione degli stabilimenti torinesi (Venaria Reale, Altessano, Torino Stura) risponde a una logica di organizzazione territoriale più razionale e programmata. Da ciò consegue anche un più ampio impegno alla fornitura delle infrastrutture di servizio, le quali infatti trovano, a partire da Torino, e almeno nel «*progetto*» se non nella pratica realizzazione, una vera e propria teorica urbanistica, economico-sociale, ed estetica"⁴⁹².

Non sempre, però, i programmi aziendali, aventi riflessi positivi sulla vita della comunità, riuscirono a concretizzarsi. Intorno alla metà degli anni Venti, la SNIA Viscosa aveva assunto il controllo della ferrovia Ciriè-Lanzo. L'operazione rientrava in un progetto di più vasta portata: la SNIA aveva intenzione di riunire in un unico ente la ferrovia Torino-Venaria-Ciriè-Lanzo, la ferrovia Settimo-Rivarolo-Castellamonte-Pont S. Martin e quasi tutti i raccordi ferroviari della città di Torino, ad eccezione del tratto Fiat-Lingotto. Il nucleo, della lunghezza complessiva di 150 Km, avrebbe dovuto essere opportunamente elettrificato, dotato di perfezionati locomotori e vetture passeggeri e collegato con una speciale linea a Venaria Reale, dove era situato la fabbrica della società. Lo scopo era quello di provvedere al servizio merci e al trasferimento degli operai, provenienti dalle valli, presso lo stabilimento di Venaria e presso lo stabilimento che sarebbe stato costruito di lì a poco in località Abbadia di Stura. Il programma, da realizzarsi in tre anni, avrebbe

⁴⁹⁰Alcuni proprietari si rifiutavano di vendere, se non a prezzi esorbitanti. La fabbrica di Abbadia di Stura è visibile ancora oggi ed è situata nei pressi dell'imbocco dell'autostrada Torino-Milano.

⁴⁹¹A. ABRIANI, *op. cit.*, p. 96.

⁴⁹²*Ibidem*, p. 91.

apportato alla SNIA un indubbio vantaggio economico, per il risparmio sulle spese di trasporto, ma anche evidenti esternalità positive, poiché avrebbe permesso alla manodopera di raggiungere il posto di lavoro più agevolmente. Ma, di lì a breve, l'investimento venne ritenuto poco conveniente ed abbandonato.

In epoca fascista, le principali aziende del settore concessero finanziamenti ad alcune strutture di partito, come i Gruppi Rionali del Fascio, centri di attività politica, sociale, assistenziale e culturale.

Nel corso del 1938, la SNIA versò contributi anche al Politecnico di Torino.

3.7 Alcune considerazioni sulla contabilità aziendale. I casi di "window dressing"

I bilanci ufficiali presentati dalle società italiane nel corso degli anni Venti e Trenta non possono essere considerati completamente attendibili. Il fatto stesso che il collegio sindacale, nominato dall'assemblea dei soci, fosse l'unico organo deputato a visionare la corretta tenuta della contabilità aziendale, evidenzia quanto poco incisivo fosse il controllo pubblico sulla chiarezza, trasparenza e veridicità dei bilanci societari.

Il 13 luglio 1929, un anonimo informatore di polizia, dichiarò che a Piero Belli, direttore (?) del giornale "Domani d'Italia", era pervenuta una segnalazione a proposito di un falso presente in un bilancio della Viscosa di Pavia del 1920. Nello stato patrimoniale della società sarebbe stato riportato l'acquisto di un brevetto per la somma di 106 milioni di lire, ma un controllo effettuato presso l'Ufficio Brevetti di Roma avrebbe confermato l'inesistenza del brevetto⁴⁹³. Lo stesso informatore, in una lettera successiva, dichiarava: "Anche se l'ufficio brevetti abbia (avesse! n.d.a.) commesso errori di emissione Belli ha un documento che dimostra che all'epoca dell'acquisto il brevetto era già prescritto"⁴⁹⁴.

A fine 1931, in un rapporto spedito al Duce, veniva dichiarato che, quando Gualino aveva venduto le azioni SNIA ai gruppi inglese e tedesco, nel bilancio della società erano riportati fondi liquidi per 240 milioni di lire, che, in realtà, non

⁴⁹³ACSR, SPD, CR, b. 102, *Lettera anonima del 13 luglio 1929*.

⁴⁹⁴Ibidem, *Lettera anonima del 17 luglio 1929*.

esistevano⁴⁹⁵. Anche l'amministrazione Borletti-Marinotti, sebbene più avveduta rispetto alla precedente, avrebbe compiuto operazioni di "*maquillage*" contabile⁴⁹⁶.

Ma le società del gruppo SNIA Viscosa non erano le sole a presentare al pubblico bilanci non veritieri. In un rapporto compilato dalla Banca Commerciale, il 7 novembre 1931, sulla situazione economica-finanziaria della Châtillon, si legge: "Per sanare la perdita la Châtillon propone di alienare il pacchetto di azioni "Tubize Châtillon Corporation (n. 102.250) non contabilizzate"⁴⁹⁷.

Sempre a proposito della Châtillon, Confalonieri, come si è visto sopra, commentò la politica di ammortamento degli impianti, analizzando la serie degli stati patrimoniali resi pubblici dalla società. Inoltre, la lettura di alcuni documenti riservati gli permisero di esprimere considerazioni di notevole interesse, in merito all'attendibilità dei valori riportati nei bilanci ufficiali:

"Si tratta, è vero, di dati tratti dai bilanci «ufficiali» che, specialmente allora, si discostavano talora notevolmente da quelli «reali». Per la Châtillon, ad esempio, disponiamo di dati relativi agli «ammortamenti straordinari» per il quinquennio 1921-1925, che non risultano dal bilancio ufficiale e sono notevolmente superiori a quelli «ordinari» di bilancio. D'altra parte, può esistere una discrepanza notevole tra il dato di bilancio e quello «reale» relativo agli immobilizzi tecnici. Nel caso della Châtillon disponiamo di un'analisi «riservata» del conto «impianti» al 31 dicembre 1925: orbene, il dato risultante (185 milioni circa) è quasi esattamente il doppio del valore di tutti gli immobilizzi tecnici dal bilancio ufficiale (96,2 milioni)"⁴⁹⁸.

Il 20 luglio 1931, l'ispettore della Banca d'Italia, G. Marchione, consegnò al Governatore della stessa una dettagliata relazione sulla situazione economica e patrimoniale della società Orsi Mangelli. Il Marchione evidenziò, a chiare lettere, che, a partire dal 1928, la società di Forlì aveva presentato un bilancio pubblico molto lontano da quello reale. L'esercizio 1928 si sarebbe chiuso con un utile di 5.976.975 lire (contro una perdita dichiarata ufficialmente di 356.958 lire), l'esercizio 1929 con un utile di 5.694.129 lire (contro una perdita dichiarata di 160.358 lire), l'esercizio 1930 con un utile di 8.588.652 lire (contro una perdita dichiarata di 268.207 lire). Le pratiche contabili adottate dal Mangelli permettevano alla società di

⁴⁹⁵Ibidem, *Osservazioni anonime sul libro "Frammenti di vita" di Riccardo Gualino del 28 ottobre 1931.*

⁴⁹⁶AP, b. 64, fasc. A, sottofasc. 15, *Testi dattiloscritti anonimi del 9 dicembre 1933 e del 15 marzo 1934.*

⁴⁹⁷ASBCI, Sofindit, cart. 332, fasc. 601, *Rilievo titoli Châtillon da parte della Comit del 7 novembre 1931.*

⁴⁹⁸A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., pp. 221-223.

sottostimare il risultato economico conseguito e le evitavano di versare al Fisco una rilevante somma a fini di imposta. La tattica era quella di imputare, oltre alla quota di ammortamento ufficiale, ulteriori quote di ammortamento, occultandole nel magazzino, che risultava quindi di importo maggiore rispetto a quello reale. L'azienda quindi, contrariamente a ciò che avveniva per le altre società del settore, ammortizzava le immobilizzazioni tecniche per una percentuale superiore a quella consentita dal fisco (8% annuo)⁴⁹⁹.

La tattica di presentare il conto economico in perdita continuò anche in seguito; così scriveva il direttore della succursale della Banca d'Italia di Forlì in merito alla società Orsi Mangelli :

"Come per il passato, anche per il 1932 sono stati compilati due diversi bilanci; uno pubblicato, nel quale, agli effetti fiscali, si fa figurare che l'esercizio si è chiuso con una perdita di lire 1.094.139,25, e l'altro reale, tenuto segreto, che si chiude in pareggio dato che l'utile d'esercizio, risultato di lire 940.569,61 è stato portato per lire 700.000 ad ammortizzare crediti di dubbia esazione e per la rimanenza in aumento del fondo perdite per crediti inesigibili"⁵⁰⁰.

Anche il rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente evidenzia la scarsa attendibilità dei bilanci societari ufficiali:

"Per un'analisi più approfondita della intrinseca composizione dei capitali azionari, loro grado di immobilizzo (impianti), rapporti fra finanziamenti e capitali, lo studioso dispone del materiale apparentemente prezioso - fornito dalla pregevole raccolta dei bilanci delle Società per azioni - nel quale però è oltremodo rischioso avventurarsi non solo per la nota scarsa rispondenza alla realtà dei bilanci ufficiali e per le manipolazioni contabili cui sono soggetti, ma anche perché le variazioni del metro monetario sono fatte ripercuotere in modo disforme sulle varie voci dell'attivo e del passivo, spesso con notevole ritardo"⁵⁰¹.

Le motivazioni che indussero le società a "ritoccare" i bilanci furono principalmente due. Le aziende di minori dimensioni, come la Orsi Mangelli, perseguirono come scopo principale quello di frodare il Fisco; il loro intento era di pagare un ammontare minimo di imposte e per questo il loro conto profitti e perdite venne sovente presentato in deficit.

⁴⁹⁹ASBI, Sc, Pratt., n. 229, fasc. 1, *Relazione dell'Ispettore G. Merchione al Governatore del 20 luglio 1931*.

⁵⁰⁰Ibidem, *Lettera del direttore della succursale di Forlì al Governatore del 6 luglio 1933*.

⁵⁰¹MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, vol. I, cit., p. 317.

La strategia perseguita dalle società maggiori era molto diversa. Per la SNIA Viscosa, soprattutto durante l'era Gualino, era indispensabile chiudere l'esercizio positivamente, con un utile, allo scopo di non suscitare delle reazioni allarmistiche nel mercato azionario. La società era quotata in borsa ed era finanziata anche dal piccolo azionariato, probabilmente Gualino speculava sulle azioni SNIA o, se non lo faceva personalmente, erano le società da esso controllate a farlo; la SNIA aveva bisogno della fiducia dei mercati ed il miglior modo per ottenere questa fiducia era quello di presentare dei risultati economici positivi, anche se questa politica alla fine non pagò.

Analoghe considerazioni vanno fatte per la Châtillon. Anch'essa sopravvalutava gli utili, imputando, come si è visto, ammortamenti inadeguati o ricorrendo ad altri espedienti, come ha rilevato Confalonieri, e distribuiva elevati dividendi a scapito dell'autofinanziamento. "Il che dà ragione alle osservazioni di Pasquale Saraceno sulla tendenza delle banche azioniste a piegare alle loro esigenze di bilancio quelle di una sana condotta finanziaria delle società industriali partecipate"⁵⁰².

3.8 I risultati economici

Dopo le difficoltà relative al primo conflitto mondiale, attestate dai cattivi risultati conseguiti dalla Seta Artificiale di Padova, attiva in quel periodo, le società italiane del settore registrarono un andamento molto positivo nel corso della prima metà degli anni Venti. La forte crescita della domanda, cui l'offerta si adeguò con un certo ritardo, ebbe come conseguenza il permanere di un alto livello dei prezzi e quindi permise alle aziende di ottenere consistenti ricavi aziendali, come abbiamo avuto modo di sottolineare nella prima parte del lavoro. Probabilmente gli utili furono, in certi casi, sopravvalutati, come dimostra la documentazione analizzata nel precedente paragrafo.

Dopo il 1925, nuove società, allettate dall'elevata redditività dell'industria, intrapresero la produzione di filati artificiali; ma anche i gruppi già presenti sul mercato aumentarono notevolmente la capacità produttiva. Ciò provocò un deciso

⁵⁰²A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit., p. 225.

rialzo dell'offerta, cui non corrispose, però, un proporzionale incremento della domanda. I primi segnali di crisi intervennero, mentre alcuni paesi, primo fra tutti la Gran Bretagna, avevano iniziato ad applicare proibitivi dazi sulle importazioni. Le previsioni di crescita formulate dagli operatori erano state più rosee del previsto; di qui discese il grave stato di sovrapproduzione che iniziò a caratterizzare il settore.

Nel corso del 1926, intervenne la rivalutazione della lira ad infliggere un ulteriore decisivo colpo all'industria delle fibre tessili artificiali: le esportazioni, solitamente riscosse in moneta straniera, si ridussero di valore. Inoltre, l'aumentato potere d'acquisto della lira non comportò un sostanziale vantaggio alle aziende, che importavano dall'estero soltanto la cellulosa ed il carbone, materie prime che incidevano in misura ridotta sul costo di produzione.

Le società italiane si trovarono a fronteggiare la crisi monetaria proprio nel momento in cui avevano bisogno di effettuare radicali ristrutturazioni dell'apparato produttivo, al fine di abbattere i costi di produzione. Esse dovevano investire in nuovi impianti, mentre la politica monetaria nazionale e le gravi difficoltà in cui versavano le banche miste non permettevano di largheggiare nel credito. Inoltre, come abbiamo visto, gli impianti ed i macchinari, fino a quel momento impiegati, erano stati ammortizzati soltanto in minima parte.

Le industrie italiane non si erano ancora riprese da "quota novanta" quando intervenne la crisi del '29, cui fece seguito un periodo di generale e pesante depressione economica. I prezzi del raion subirono ulteriori riduzioni, mentre i costi diminuivano, ma in misura inferiore rispetto ai ricavi; per le aziende i margini di profitto si contrassero fortemente. A ciò bisogna aggiungere che le principali società del settore avevano investito importi rilevanti in titoli azionari di altre società, che si svalutarono fortemente. Le perdite registrate dal settore furono pesanti, ma negli anni 1933-1934, quasi tutte le aziende si erano risollevate ed avevano ripreso a conseguire utili.

Venendo ad un'analisi più puntuale delle singole *performances* aziendali, occorre tenere presenti i limiti insiti nei bilanci ufficiali di quegli anni⁵⁰³.

La SNIA Viscosa, ad eccezione degli anni 1922 e 1923, chiuse tutti gli esercizi con utili consistenti fino al 1929 (il ROE calcolato per il 1925 è addirittura del 13,5%). Ma, in proposito, sono d'obbligo alcune precisazioni: i risultati economici

⁵⁰³ Sui bilanci ufficiali cfr. l'allegato VII.

presentati dalla società erano quasi tutti al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni che l'amministrazione Gualino era solita o non contabilizzare affatto, o stornare direttamente dall'utile.

La società aveva dato segnali di essere in difficoltà già a partire dal 1927. In quell'anno il bilancio aveva chiuso con un utile di 20.099.399 lire. L'importo però non era stato sufficiente né a remunerare adeguatamente il capitale, né ad effettuare le svalutazioni e gli ammortamenti straordinari, resi necessari dalla rivalutazione monetaria⁵⁰⁴. Durante la seduta per l'approvazione del bilancio 1927, era stato, quindi, deliberato di ridurre il valore nominale delle azioni da 150 a 120 lire, portando il capitale sociale da 1.000.000.000 di lire a 800.000.000 di lire e di utilizzare la differenza di 200.000.000 di lire, unitamente a 300.000.000 di lire prelevati dalle riserve ordinaria e straordinaria ed al saldo utili per eseguire gli ammortamenti e le svalutazioni indispensabili per ridimensionare gli impianti, il magazzino, i titoli di proprietà ed altre poste di bilancio.

Poco dopo la SNIA decise di incorporare la Unione Italiana Fabbriche Viscosa e la Società Italiana Seta Artificiale, entrambe già sotto il suo controllo. Le due aziende non si trovavano certo in una buona situazione economico-finanziaria, come dimostrano i loro stati patrimoniali.

L'esercizio 1928 si chiuse per la SNIA con un utile di 72.228.898, al lordo però degli ammortamenti. Inoltre, alcune partecipazioni, che la società deteneva nel suo portafoglio, si erano vistosamente svalutate: le azioni della Società Nazionale Industria Zolfi erano crollate a causa del mancato ritrovamento di alcuni giacimenti, mentre quelle del Setificio Nazionale si erano deprezzate per l'impossibilità della società di esportare remunerativamente i propri prodotti. Per queste ragioni la SNIA decise di trasferire 37.000.000 di lire di utile per coprire le perdite dei titoli di proprietà, il rimanente dell'utile, per l'esattezza 35.228.898 lire, fu destinato agli ammortamenti delle immobilizzazioni tecniche.

Nel 1929, la SNIA conseguì un utile di 35.007.662 lire, quasi per intero trasferito a copertura degli ammortamenti e destinato al nuovo esercizio soltanto per 1.124.272 lire.

Gualino, fino a quel momento, aveva gestito la società in maniera più che disinvolta, cercando di occultare in tutti i modi il reale stato aziendale.

⁵⁰⁴Una delle pratiche dell'amministrazione Gualino era quella di calcolare ammortamenti e svalutazioni dopo la chiusura dell'esercizio, non evidenziandole nel conto Profitti e Perdite.

L'imprenditore biellese era solito presentare il conto Profitti e Perdite della SNIA Viscosa in attivo, per chiedere, dopo la chiusura dell'esercizio, denaro fresco ai soci, allo scopo di coprire gli ammortamenti e le svalutazioni "necessari per il buon andamento della società"⁵⁰⁵.

Con l'amministrazione Borletti-Marinotti vennero a galla tutti i problemi. L'esito delle stime contabili eseguite dai nuovi vertici aziendali fu un saldo passivo di più di 666 milioni di lire, che venne coperto attuando, come si è detto, una drastica svalutazione del capitale (ROE del -162,7%!). Da quel momento la gestione della società fu più oculata ed anche le pratiche contabili adottate furono più prudenti e trasparenti. Rispetto al 1930, nel 1931, la SNIA riuscì ad abbassare i costi di produzione del 35%.

La ripresa si ebbe già nel 1931, con un certo anticipo rispetto alle concorrenti, e, fino al 1939, la redditività dell'azienda si mantenne su livelli più che soddisfacenti (ROE oscillante tra un minimo del 5,3% ed un massimo del 9,9%).

La Châtillon ebbe un buon andamento fino al 1930, ma tutto lascia presumere che ciò fosse dovuto, come per la SNIA, alla sottovalutazione di alcuni costi (ammortamenti e svalutazioni). Dopo la crisi del '29 ed i disagi avvertiti dalla Comit, anch'essa, però, non poté più celare la sua critica situazione. Nel 1931 l'utile di esercizio venne destinato completamente alla copertura degli ammortamenti⁵⁰⁶. Nel 1932 emerse in bilancio una perdita di 32.528.752 lire (ROE di -18,9%). La Châtillon reagì, come la SNIA, cercando di contrarre il più possibile i costi di produzione: nel 1931, i ricavi diminuirono del 23% rispetto all'anno precedente, mentre i costi totali registrarono una contrazione del 17,3% (34% per la manodopera, 8% per le materie prime). Anche per gli anni successivi la società riuscì ad ottenere notevoli risparmi sul costo del lavoro e delle materie prime⁵⁰⁷. Grazie alla politica di contenimento dei costi, dal 1934 i bilanci della società presentarono risultati positivi.

La Società Generale Italiana della Viscosa, dopo aver sanato le perdite conseguite nel corso della prima guerra mondiale, ottenne profitti rilevanti fino al 1929; dopo un quadriennio di risultati negativi (il ROE, nel 1932, fu addirittura del -123,2%), anch'essa registrò buone *performances* dal 1934 in poi. Le due aziende controllate

⁵⁰⁵M. SPADONI, *Le dinamiche patrimoniali del gruppo SNIA Viscosa durante la gestione Gualino (1917-1930)*, cit., p. 540.

⁵⁰⁶A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, cit, p. 187.

⁵⁰⁷Il costo della manodopera diminuì del 36% nel 1932, del 23,3% nel 1933; il costo delle materie prime del 24% nel 1932, del 16,4% nel 1933 (*Ibid.*).

dalla Società Generale Italiana della Viscosa, la Supertessile e la Società Anonima Meridionale Industrie Tessili, ebbero entrambe un andamento abbastanza negativo, ma, dalla seconda metà del 1935, anche i loro risultati economici migliorarono.

Per quanto riguarda la situazione delle società minori, ad eccezione della Manifattura di Casale, posta in liquidazione nel 1934, esse registrarono un andamento insoddisfacente fino alla recessione dei primi anni Trenta, ma nel corso della seconda metà di quel decennio i loro risultati economici migliorarono. Anche aziende come la Orsi Mangelli, che da sempre avevano fatto apparire il loro conto economico in perdita per frodare il fisco, dal 1935, chiusero l'esercizio in attivo. Questo fatto può essere interpretato come il frutto di un maggior controllo sulla contabilità aziendale, oppure, più probabilmente, come il segnale che le società, in quegli anni, si trovavano in una posizione più solida, tale da poter loro permettere di ottemperare ai loro doveri fiscali, senza contraffare i bilanci oppure ritoccandoli, ma senza arrivare al punto da chiudere l'esercizio in perdita⁵⁰⁸.

⁵⁰⁸Per la società Orsi Mangelli, per l'anno 1936, è stato reperito un bilancio reale "riservatissimo", con un utile di 2.864.243, 07 lire, mentre il bilancio ufficiale riportava un utile 579.254,87 lire, di importo certo inferiore rispetto a quello reale, ma pur sempre un risultato positivo (ASBI, CSVI, pratt. n. 56, fasc. 1, *Rendiconto sulla S.A. Orsi Mangelli del 4 giugno 1937*).

CONCLUSIONI

In Italia, l'industria delle fibre tessili artificiali registrò una crescita molto forte a partire dal primo dopoguerra. Lo sviluppo del nuovo settore fu possibile anche grazie allo stato inflazionistico che caratterizzava l'economia nazionale e che rendeva meno oneroso per le imprese indebitarsi per investire in nuovi impianti, dato il ridotto livello dei tassi di interesse reali. Inoltre, nel corso dei primi anni Venti, il consistente aumento della domanda di filati artificiali, verificatosi soprattutto all'estero, permise alle poche aziende presenti sul mercato di trarre utili di importo rilevante.

Con il tempo, però, nuovi operatori, allettati dagli ampi margini di profitto che era possibile ricavare dall'attività, fecero il loro ingresso nel settore; poiché questo fenomeno non si limitò all'Italia, ma caratterizzò un po' tutti i paesi produttori, ne derivò una situazione di sovrapproduzione a livello mondiale.

In Italia, la crisi venne avvertita con un certo anticipo rispetto agli altri paesi, per via del processo di rivalutazione monetaria che, dal 1927, aveva colpito pesantemente le aziende del settore, le quali erano, per la maggioranza, forti esportatrici ed acquistavano all'estero soltanto una percentuale minima di materie prime.

Il crollo di Wall Street del '29 fece sentire le sue ripercussioni sul settore in maniera piuttosto violenta. La domanda ristagnò, anche per via della politica protezionistica applicata da numerose nazioni, e ciò ebbe per effetto un vistoso crollo dei prezzi. Poiché anche i costi diminuirono, ma non proporzionalmente, il risultato fu una netta riduzione dei margini di profitto. I programmi di investimento vennero ridimensionati; il numero di addetti impiegati nel settore diminuì; al contempo si ridussero i salari e gli stipendi.

Dopo il 1929, l'industria delle fibre tessili artificiali accusò anche notevoli difficoltà dal punto di vista finanziario. L'instabilità del sistema bancario nazionale e la stretta creditizia che si verificò in quel periodo fecero sentire pesantemente le loro

ripercussioni sulle società del settore. Come si è visto, la Banca Commerciale era legata a doppio filo alla Châtillon; la Banca Agricola Italiana aveva attinto dai depositi dei suoi clienti per finanziare le innumerevoli attività di Riccardo Gualino, tra le quali vi era anche la SNIA Viscosa; la Banca d'Italia aveva foraggiato la Orsi Mangelli; inoltre, una miriade di istituti di credito di dimensioni minori avevano concesso i loro finanziamenti a diverse aziende produttrici raion.

A ciò si devono aggiungere le conseguenze della disinvolta politica di ammortamento delle immobilizzazioni tecniche, condotta dalle maggiori società del settore per anni. Gli ammortamenti, costi non monetari che quindi rappresentavano una parte dell'autofinanziamento aziendale, venivano imputati al bilancio aziendale per importi insufficienti, ed a volte non venivano neppure contabilizzati. Da questo punto di vista, la situazione si fece drammatica proprio dopo la crisi del '29, quando le società si videro costrette ad investire in nuovi sistemi produttivi, al fine di contrarre i costi, mentre avevano ammortizzato solo in parte i vecchi impianti.

Inoltre, i gruppi della SNIA Viscosa, della Châtillon e della Società Generale Italiana della Viscosa, risultavano fortemente integrati; di conseguenza, il crollo del valore dei titoli azionari, verificatosi nei primi anni Trenta, comportò perdite rilevanti per le tre capogruppo.

Nonostante la drammatica crisi che lo colpì, il settore seppe risollevarsi in tempi relativamente brevi. Nella seconda metà degli anni Trenta, le società conseguirono buoni risultati di bilancio. La ripresa fu possibile anche grazie ad un incisivo intervento pubblico.

Già a partire dal 1927, il governo fascista aveva emanato una serie di provvedimenti legislativi volti ad incoraggiare le fusioni societarie ed alcune aziende del settore ne approfittarono per darsi una struttura organizzativa più razionale ed efficiente; le operazioni di fusione continuarono negli anni successivi. La crisi comportò l'uscita dal mercato degli operatori più deboli ed il risultato di questo processo di selezione naturale fu un maggior adeguamento dell'offerta alla domanda.

Il governo incentivò la ripresa del settore aumentando, dal 1934, i premi alle esportazioni ed imponendo più pesanti dazi sulle importazioni di filati artificiali. Dal 1936, l'azione governativa si concentrò sul mercato interno: alcuni decreti legislativi, emanati nel biennio 1937-39, aventi per oggetto le mescole obbligatorie permisero di aumentare il consumo di filati artificiali all'interno del paese.

Ma quali furono le motivazioni che indussero il regime ad intervenire in maniera così incisiva per promuovere lo sviluppo del settore?

Una produzione adeguata di raion e di altri filati artificiali avrebbe permesso alla nazione di compiere notevoli miglioramenti non solo verso l'autarchia valutaria, ma anche verso l'“autarchia politica”. Infatti, il settore delle fibre tessili artificiali presentava una bilancia commerciale in forte attivo e, una sua ulteriore crescita avrebbe permesso all'Italia di divenire totalmente indipendente dalle forniture estere nel campo delle materie prime tessili, fattore di importanza vitale nel caso fosse scoppiato un conflitto bellico o fosse stato applicato dagli altri paesi un *embargo* totale. Inoltre, ai vertici delle più importanti società operanti nel settore vi erano uomini come Ettore Conti, Senatore Borletti, Franco Marinotti, Paolo Orsi Mangelli, personaggi di indubbia fede fascista, molto legati al regime, che, con ogni probabilità, seppero sfruttare abilmente le loro conoscenze nelle alte sfere politiche per ottenere provvedimenti di favore.

Per la risistemazione finanziaria dell'industria, fu fondamentale l'intervento di enti pubblici economici quali l'Iri e l'Imi, ma anche la maggiore partecipazione del capitale straniero. La presenza dell'azionariato estero fu una costante del settore fin dalle sue origini, ma, con la seconda metà degli anni Venti, il fenomeno si intensificò. Il rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente parla chiaro: nel secondo dopoguerra le maggiori società italiane del settore si trovavano sotto il controllo di azionisti francesi, inglesi, svizzeri, olandesi.

Un'ultima considerazione riguardo la questione dei cartelli. Per tutto il periodo esaminato, le società italiane del settore cercarono di concludere accordi finalizzati allo scambio di conoscenze tecniche, alla regolamentazione della produzione o alla stabilizzazione dei prezzi di vendita, sia a livello nazionale, sia a livello mondiale. A tale scopo, vennero costituiti numerosi consorzi, che, però, incontrarono insormontabili difficoltà nell'esercizio delle loro funzioni. La presenza di piccoli, ma pericolosi *outsiders*, in grado di svolgere un'azione di disturbo alla politica di cartello, le difficoltà nel controllare l'operato di ciascun membro del consorzio, la scarsa omogeneità delle merci prodotte, tutto ciò minò nelle fondamenta le possibilità di successo di qualsiasi sindacato di settore.

Terminata la fase dei grandi investimenti in impianti, delle speculazioni azzardate e della finanza spregiudicata, l'industria delle fibre tessili artificiali, ridimensionata e

razionalizzata, poteva quindi prendersi una boccata d'ossigeno e godersi degli utili reali, resi possibili anche grazie alla protezione governativa.

FONTI ARCHIVISTICHE

- **Archivio Centrale dello Stato, Roma**

Fondi:

Alto Commissariato, Memorie difensive di senatori;
Confinati Politici, Fascicoli personali;
Istituto per la Ricostruzione Industriale, Serie Nera;
Istituto per la Ricostruzione Industriale, Serie Rossa;
Partito Nazionale Fascista, Fascicoli personali di senatori e consiglieri nazionali;
Presidenza del Consiglio dei Ministri;
Segreteria Particolare del Duce, Carteggio Ordinario;
Segreteria Particolare del Duce, Carteggio Riservato.

- **Archivio della Confindustria, Roma**

Fondi:

Dossiers Balella;
Contratti Collettivi.

- **Archivio Storico della Banca d'Italia, Roma**

Fondi:

Beneduce;
Consorzio Sovvenzioni su Valori Industriali;
Direttorio Azzolini;
Ispettorato del Credito;
Sconti;
Studi.

- **Archivio Camera di Commercio di Milano**

Fondo:

Atti di Società.

- **Archivio Storico della Banca Commerciale Italiana, Milano**

Fondi:

Copialettere Ettore Conti;
Copialettere Toeplitz; Società Finanziaria Industriale;
Segreteria Toeplitz;
Verbali del Consiglio di Amministrazione.

- **Archivio Storico del Credito Italiano, Milano**
Fondi:
Verbali del Comitato Centrale;
Verbali del Comitato Esecutivo.

- **Archivio SNIA, Milano.**

- **Archivio Roberto Tremelloni, Milano.**

- **Archivio del Tribunale di Milano, Sezione Commerciale**
Fondo:
Atti di Società.

- **Biblioteca Bocconi, Milano**
Fondo:
Bilanci.

- **Archivio di Stato di Torino, Sezioni Riunite**
Fondo:
Gabinetto di Prefettura di Torino.

- **Fondazione Luigi Einaudi, Torino**
Archivi:
Archivio Luigi Einaudi;
Archivio Paolo Thaon de Revel.

- **Archivio Antonio Pesenti, Parma.**

- **Archivio SNIA, Cesano Maderno.**

BIBLIOGRAFIA

- M. ABRATE, *La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia 1906-1926*, Milano, Franco Angeli, 1966.
- M. ABRATE, *Una interpretazione dello sviluppo industriale torinese*, in *Torino città viva*, Torino, Centro Studi Piemontesi, 1980, pp. 163-212.
- A. ABRIANI, *L'architettura industriale di Riccardo Gualino*, in L. FERRARIO, A. MAZZOLI (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, Milano, Istituto Mides-Trau, 1984, pp. 89-105.
- M. M. ALBERTI, *Riccardo Gualino: e i Sei di Torino*, in V. CASTRONOVO, *Storia illustrata di Torino. Torino dal Fascismo alla Repubblica*, vol. VII, Milano, 1993, pp. 1.841-1.860.
- T. ALLIEVO, *Le fibre tessili di applicazione industriale*, Torino, Tipografia degli Artigianelli, 1908.
- F. AMATORI, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969*, Milano, Franco Angeli, 1989.
- G. ARFÈ, *Augusto Abegg*, in "Dizionario Biografico degli Italiani, vol. 1, 1960, p. 44. "Autarchia. Rivista mensile di studi economici", 1939.
- ASSOCIAZIONE FRA LE SOCIETÀ ITALIANE PER AZIONI, *Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche*, Roma, 1928-1940.
- R. BACHI, *L'Italia economica negli anni 1917-1920*, Città di Castello, Società Editrice Dante Alighieri, 1918-1921.
- P. BAIRATI, *Valletta*, Torino, Utet, 1983.
- "Banca Commerciale Italiana. Movimento Economico dell'Italia", 1926-1931.
- "Banca Commerciale Italiana. Rivista Mensile", 1919-1932.
- "Banca Commerciale Italiana. Rivista Trimestrale", 1933-1936.
- Bemberg. Dal 1925...*, Cinisello Balsamo-Milano, Amilcare Pizzi Editore, 1991.
- Bemberg e l'arte di Gruau*, Brunello (Varese), Stampa S.p.A., 1995.
- C. BERMOND, *Formazione e dissoluzione di un patrimonio industriale e finanziario nel primo trentennio del secolo XX: il trust Gualino*, in *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), Bari, Cacucci, 1998, pp. 493-526.

- B. BIANCHI, *Lavoro e produzione della seta artificiale. Il caso della fabbrica di Padova (1925-1933)*, in *Annali 1980. Impresa e manodopera nell'industria tessile*, Venezia, Marsilio, 1980, pp. 121-177.
- A. BIANCOTTI, *Plastici*, Torino, S.A.C.E.N., 1930.
Bollettino Ufficiale delle Società per Azioni, parte II, 1917-1940.
- V. BROSIO, *Diario segreto del Signor Nessuno*, Torino, Daniela Piazza Editore, 1994, pp. 145-154.
- B. CAIZZI, *Storia dell'industria italiana dal XVIII secolo ai giorni nostri*, Torino, Utet, 1965.
- "La canapa. Rassegna tecnico economica agricola industriale delle fibre tessili", 1936-1940.
- V. CARIELLO, *Controllo congiunto e accordi parasociali*, Milano, Giuffrè, 1997, pp. 1-14.
- G. CASTELLINO, *Osservazioni sulle correnti di scambio e sul consumo della seta artificiale*, tesi di laurea discussa presso l'Istituto di Scienze Economiche e Finanziarie di Torino, a.a. 1928-1929.
- V. CASTRONOVO, *Marco Biroli*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 10, 1968, pp. 632-634.
- V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino, Utet, 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.
- P. CAZZOLA, *Riccardo Gualino dalle foreste della Volinia a "Nuova Pietroburgo"*, in "Piemonte vivo", n. 6, dic. 1970, pp. 3-11.
- V. CERRETANO, *I legami internazionali nell'industria del rayon nel periodo tra le due guerre. Il caso della Snia Viscosa e della Courtaulds*, tesi di laurea, Facoltà di Lettere e Filosofia, Università degli Studi di Pisa, a.a. 1997-1998, rel. prof. G.C. Falco.
- Cesarina Gualino e il suo mondo*, Torino, Città di Torino, Assessorato per la cultura, Sala delle Colonne del teatro Gobetti, dicembre 1982 - gennaio 1983.
- G. CHAMPETIER, *Les fibres textiles naturelles, artificielles et syntétiques*, Paris, 1959.
- A.D. CHANDLER, *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Milano, Franco Angeli, 1981.

- CHATILLON (a cura di), *Note pratiche sull'impiego del raion*, Milano, S.A.T. Aracne, 1938.
- F. CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana negli anni '20: Gualino e l'Unica (1924-1934)*, in "Annali di storia dell'impresa", n. 5-6, pp. 323-373.
- F. CHIAPPARINO, *Gualino in Europa Orientale (1908-1915)*, in D. BIGAZZI, F. RAMPINI (a cura di), *Imprenditori italiani del mondo ieri e oggi*, Milano, Libri Scheiwieller, 1996, pp. 99-120.
- R. CHIAVENTI, *I censimenti industriali italiani 1911-1951: procedimenti di standardizzazione*, in "Rivista di storia economica", n. 1, febbraio 1987, pp. 119-151.
- E. CIANCI, *Nascita dello stato imprenditore in Italia*, Milano, Mursia, 1977.
- La C.I.S.A. Viscosa nel suo XXV° anniversario*, Roma, M. Danesi, 1942.
- L. CIUCCI, *I metodi di analisi delle fibre tessili artificiali*, Como, R.I.N.S., 1932.
- D.C. COLEMAN, *Courtaulds. An Economic and social history*, vol. II, Oxford, Oxford University Press, 1969.
- COMITATO NAZIONALE PER LE TARIFFE DOGANALI ED I TRATTATI DI COMMERCIO, *Tariffe dei dazi doganali del Regno d'Italia coordinata con le voci del Repertorio*, Milano, Hoepli, 1915.
- COMMISSIONE PERMANENTE DELLA DELEGAZIONE ITALIANA NELLA COMMISSIONE INTERNAZIONALE DELLE INDUSTRIE AGRICOLE (a cura di), *Studi e problemi concernenti alcune industrie agricole*, Roma, Tipografia delle Terme, 1942.
- A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1994.
- A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. II, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1997.
- CONFEDERAZIONE FASCISTA DEGLI INDUSTRIALI, *Torino industriale*, Roma, U.S.I.L.A., 1941.
- CONFEDERAZIONE GENERALE FASCISTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *Annuario 1928-29*, Roma, Castaldi, 1929.
- CONFEDERAZIONE GENERALE FASCISTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *L'industria italiana*, Roma, Castaldi, 1929.
- CONFEDERAZIONE GENERALE FASCISTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *L'industria italiana dal suo sorgere ad oggi*, Roma, 1940.

- CONFEDERAZIONE GENERALE DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *L'industria italiana alla metà del secolo XX*, Roma, 1953.
- E. CONTI, *Dal taccuino di un borghese*, Bologna, Il Mulino, 1986, [1946].
- C. CORTESI, M; FORNASERI, *Gian Alberto Blanc*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 10, 1968, pp. 762-764.
- CREDITO ITALIANO, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche, 1918-1925*.
- M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *I tessili milanesi. Le fabbriche, gli industriali, i lavoratori, il sindacato dall'Ottocento agli anni '30*, Milano, Franco Angeli, 1981.
- E. DECLEVA, *Ettore Conti*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 28, 1983, pp. 389-399.
- R. DE FELICE, *I lineamenti politici della "quota novata" attraverso i documenti di Mussolini e di Volpi*, in "Il nuovo osservatore politico, economico, sociale", maggio 1966, pp. 370-420.
- C.E. DE FERNEX, *L'attività economico finanziaria di una famiglia svizzera nel Piemonte del XIX secolo*, tesi di laurea, Facoltà di Economia e Commercio, Università degli Studi di Torino, a.a. 1989-1990, rel. prof. G. Bracco.
- N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, Napoli, Prismi, 1998.
- N. DE IANNI, *L'archivio di Riccardo Gualino*, in "Rivista di storia finanziaria", n. 1, 1998, pp. 75-83.
- L. DE LIBERO, *Cesarina Gualino*, Roma, Edizioni della Cometa, 1944.
- A. DE MARGHERITI, *La seta artificiale nei confronti di quella naturale*, Roma, A. Manuzio, 1925.
- L. DE ROSA, *Storia del Banco di Roma*, 2 voll., Roma, Corograf S.p.A., 1983.
- Dizionario di merceologia e chimica applicata*, Milano, 1961.
- ENTE AUTONOMO MOSTRA PERMANENTE NAZIONALE DELLA MODA, *1ª mostra permanente nazionale della moda Torino 12-27 aprile 1933*, Torino, 1933.
- A.M. FALCHERO, *La Banca italiana di sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, Milano, Franco Angeli, 1990.
- A.M. FALCHERO, "Quel serico filo impalpabile...". *Dalla Soie de Châtillon a Montefibre (1918-1972)*, in "Studi Storici", gennaio-marzo 1992, pp. 217-233.
- L.G. FAUQUET, *Histoire de la rayonne et des textiles synthétiques*, Paris, Librairie Armand Colin, 1960.

- FEDERAZIONE NAZIONALE DEI CONSUMATORI PER LA DIFESA DELLA CANAPICOLTURA, *Le fibre tessili nazionali e dell'Impero. Il convegno e la mostra di Forlì (11-13-31 dicembre 1936)*, Milano-Roma, Tumminelli e C. Editori, s.d.
- FEDERAZIONE NAZIONALE FASCISTA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI, *Per aumentare il consumo di tessili autarchici*, Milano, Tipo-litografia Turati Lombardi e C., 1939.
- FEDERAZIONE NAZIONALE FASCISTA PRODUTTORI FIBRE TESSILI ARTIFICIALI, *Relazione alla Assemblea Generale dei Delegati (22 aprile 1931)*, Roma, Castaldi, 1931.
- FEDERAZIONE NAZIONALE FASCISTA PRODUTTORI FIBRE TESSILI ARTIFICIALI, *Relazione alla Assemblea Generale dei Delegati (16 maggio 1932)*, Roma, Castaldi, 1932.
- FEDERAZIONE NAZIONALE FASCISTA PRODUTTORI FIBRE TESSILI ARTIFICIALI, *Relazione alla Assemblea Generale dei Delegati (27 aprile 1934)*, Roma, Castaldi, 1934.
- G. FEDERICO, *Il filo d'oro. L'industria mondiale della seta dalla restaurazione alla grande crisi*, Venezia, Marsilio, 1994.
- F. FENOALTEA, *Gente del Monferrato. Alberto Fassini*, in "Alexandria", n. 1, genn. 1938, pp. 228-229.
- P. FIACCHINI, *La canna gentile per la produzione della cellulosa nobile*, Milano, 1941.
- "Fibre Tessili. Rassegna corporativa dei problemi della cellulosa e delle fibre tessili nazionali e dell'Impero", 1938-1940.
- M. FINI, *Per una biografia di Riccardo Gualino come capitano d'industria*, in *Dagli ori antichi agli anni '20. Le collezioni di Riccardo Gualino*, Milano, Electa, 1982, pp. 253-256.
- R.J. FORBES, *L'uomo fa il mondo. Una storia della tecnica: dall'ascia al reattore*, Torino, Einaudi, 1960.
- P. GABERT, *Turin ville industriali*, Paris, Presses Universitaires de France, 1964.
- R. GABETTI, *Riccardo Gualino e la Torino degli anni '20*, in "Studi Piemontesi", vol. XI, marzo 1982, pp. 13-27.
- M. GAROFOLI (a cura di), *Le fibre intelligenti. Un secolo di storia e cinquant'anni di moda*, Milano, Electa, 1991.
- P. GRIFONE, *Il capitale finanziario in Italia*, Torino, Einaudi, 1971.

- G. GUALERNI, *Storia dell'Italia industriale. Dall'Unità alla Seconda Repubblica*, Milano, Etaslibri, 1994.
- R. GUALINO, *Uragani*, Palermo, Sandron, 1933.
- R. GUALINO, *Solitudine*, Roma, Darsena, 1945.
- R. GUALINO, *Frammenti di vita e pagine inedite*, Roma, Famija Piemonteisa, 1966.
- ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale al 15 ottobre 1927*, vol. VI e VII, Roma, 1929 e 1931.
- ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Movimento commerciale del Regno d'Italia nell'anno 1934*, Roma, 1936.
- ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Commercio estero negli anni 1935-1936*, Roma, 1936-1937.
- ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Commercio d'importazione e di esportazione negli anni 1937-1938*, Roma, 1938-1939.
- ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA DEL REGNO D'ITALIA, *Censimento industriale e commerciale 1937-1940*, Vol. I, Parte I, II e III, Roma, 1942 e 1943.
- ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *Sommario di statistiche storiche dell'Italia 1861-1965*, Roma, 1968.
- ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *Sommario di statistiche storiche dell'Italia 1861-1975*, Roma, 1976.
- G. JONES, *La Courtaulds nell'Europa continentale (1920-1945)*, in P. HERTNER (a cura di), *Per la storia dell'impresa multinazionale in Europa*, Milano, Franco Angeli, 1987, pp. 69-99.
- S. LA FRANCESCA, *La politica economica del fascismo*, Bari, Laterza, 1972.
- M.M. LAMBERTI, *Riccardo Gualino e i Sei di Torino*, in V. CASTRONOVO (a cura di), *Storia illustrata di Torino, Torino dal fascismo alla Repubblica*, Milano, 1993, vol. VII, pp. 1.841-1.860.
- D.S. LANDES, *Prometeo Liberato*, Torino, Einaudi, 1978.
- E. LEVI MONTALCINI, *Architettura modernista e architettura razionalista*, in L. FERRARIO, A. MAZZOLI (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, cit., pp. 57-65.
- L. LIBERO, *Le fibre artificiali*, in *Materie prime*, Consociazione Turistica Italiana, 1940.
- G. MALATESTA, *Cellulosa. Celluloide. Tessili artificiali*, Milano, Hoepli, 1909.

- F. MARINOTTI, *L'industria dei tessuti artificiali*, in L. LOJACONO (a cura di), *L'indipendenza economica italiana*, Milano, Hoepli, 1937, pp. 273-278.
- G.G. MASSARA, *La presenza di Gualino nella cultura torinese*, in "Cronache economiche", n. 3, 1983, pp. 73-76.
- A. MAZZOLI, *Chierici e traditori*, in L. FERRARIO, A. MAZZOLI (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, cit., pp. 23-30.
- Messaggi ... in maglia. Mostra storica di manifesti pubblicitari dal 1923 a oggi*, Milano, 1986.
- Mezzo secolo di Snia Viscosa*, Milano, 1970.
- MINISTERO DI AGRICOLTURA, INDUSTRIA E COMMERCIO, DIREZIONE GENERALE DELLA STATISTICA E DEL LAVORO, *Censimento degli opifici e delle imprese industriali al 10 giugno 1911*, Roma, 1913, 5 voll.
- MINISTERO DELLE FINANZE, DIREZIONE GENERALE DELLE DOGANE E IMPOSTE INDIRETTE, UFFICIO CENTRALE DI STATISTICA, *Movimento commerciale negli anni 1922-1933*, Roma, 1925-1936.
- MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente*, Industria, Relazione, 2 voll., Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1947.
- B.R. MITCHELL, *European historical statistics 1750-1970*, Macmillan, Columbia University Press, 1978.
- R. MORANDI, *Storia della grande industria in Italia*, Torino, Einaudi, 1977.
- G. MORI, *Economia e politica economica durante il periodo fascista, 1922-1939*, in "Fatti e idee di storia economica nei secoli XII-XX", Bologna, Il Mulino, 1977, pp. 899-911.
- G. MORTARA, *Prospettive economiche 1922-1936*, opere editate sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1922-1936.
- V. MUTHESIUS, *Autarchia Europea*, 18, Roma, 1941.
- L. NUTI, R. MARTINELLI, *Le città di strapaese. La politica di «fondazione» nel Ventennio*, Milano, Franco Angeli, 1981.
- M. ORSI, *L'evoluzione della Snia Viscosa tra gli anni Venti e Trenta*, in "Imprese e storia", n. 19, gennaio-giugno 1999, pp. 7-45.

- R. PETRI, *Mutamento tecnico nell' industria chimica italiana tra anni Venti e anni Cinquanta*, in D. Brignone (a cura di), *Innovazione tecnologia ed industria*, Roma, Bulzoni Editore, 1998, pp. 161-224.
- F. PIVA, G. TONIOLO, *Sulla disoccupazione in Italia negli anni '30*, in "Rivista di storia economica", n. 3, ottobre 1987, pp. 345-383.
- PROGETTO ARCHIVIO STORICO FIAT, *Fiat 1915-1930. Verbali dei Consigli di Amministrazione*, Milano, Gruppo Editoriale Fabbri, 1991.
- A. RAPAGNINI, *L'elettrificazione dell'industria tessile italiana (1880-1940)*, in "Rivista di storia contemporanea", n. 1-2, gennaio-luglio 1994-1995, pp. 99-129.
- L. RE, *Problemi e fatti urbani dal 1920 al 1945*, in *Torino città viva*, cit., pp. 271-333.
- F. REGGIORI, *Una nuova città industriale: Torre di Zuino*, in "Rassegna d'architettura", 1938.
- RICERCHE E STUDI S.P.A., *L'industria chimica*, Milano, 1970.
- RICERCHE E STUDI S.P.A., *Le fibre chimiche*, Milano, 1972.
- "La Riforma Sociale", 1915-1935.
- A. RIOSA, *Senatore Borletti*, in "Dizionario Biografico degli Italiani", n. 12, 1970, pp. 794-496.
- 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.
- F. RODDA, *La Banca Agricola Italiana chiave di volta del trust Gualino (1918-1932)*, tesi di laurea, Facoltà di Economia e Commercio, Università degli Studi di Torino, a.a. 1989-1990, rel. dott. C. Bermond.
- R. ROMEO, *Breve storia della grande industria in Italia 1861-1961*, Bologna, Cappelli, 1980.
- I. RONCORONI, *Tecnologia Tessile*, Varese, Istituto Editoriale Cisalpino, 1932.
- C. SANDOZ, G. TOCCO, *La fabbricazione dei tessili artificiali col procedimento della viscosa (seta artificiale)*, Milano, Hoepli, 1927.
- G. SAPELLI, *Fascismo, grande industria e sindacato. Il caso di Torino 1929/1935*, Milano, Feltrinelli,
- L. SCARAFILE, *Un colosso dell'industria chimica: la SNIA da Gualino a Marinotti*, Facoltà di Economia, Università Commerciale L. Bocconi di Milano, a.a. 1997-1998, rel. prof. F. Amatori.

- L. SEGRETO, *La formazione del patrimonio dei Feltrinelli*, in SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI DELL'ECONOMIA, *Tra rendita e investimenti. Formazione e gestione dei grandi patrimoni in Italia in età moderna e contemporanea*, cit., pp. 429-440.
- "La Seta Artificiale. Rassegna mensile della Federazione Nazionale Fascista Produttori Fibre Tessili Artificiali", 1931.
- SINDACATO PROVINCIALE FASCISTA INGEGNERI DI TORINO, *L'ingegneria piemontese nelle sue industrie*, Torino, S.P.E., 1940.
- M. SPADONI, *La SNIA 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, in "Nuova Economia e Storia", n° 1, 1997, pp. 69-97.
- M. SPADONI, *Le dinamiche patrimoniali del gruppo SNIA Viscosa durante la gestione Gualino (1917-1930)*, in SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI DELL'ECONOMIA, *Tra rendita e investimenti. Formazione e gestione dei grandi patrimoni in Italia in età moderna e contemporanea*, cit., pp. 527-545.
- U. SUPINO, *Struttura e prospettive di sviluppo del settore delle fibre artificiali e sintetiche in Italia*, Roma, ISVET, 1966.
- G. TESIO, *Un carteggio inedito tra Gabriele D'Annunzio e Riccardo Gualino*, in "Studi Piemontesi", vol. VIII, marzo 1979, pp. 182-188.
- G. TESIO (a cura di), *Riccardo Gualino scrittore. Solitudine e uragani*, Torino, Famija Turineisa, 1979.
- C. THOVEZ, *La seta artificiale*, in "Annali della R. Accademia d'Agricoltura di Torino", vol. XXXIX, 1897, pp. 103-130.
- L. TONELLI, *Meccanica tessile*, Milano, Hoepli, 1947.
- G. TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista*, Bari, Laterza, 1980
- Torviscosa la città della cellulosa*, Milano, 1941.
- R. TREMELLONI, *L'industria tessile italiana. Come è sorta, e come è oggi*, Torino, Einaudi, 1937.
- UFFICI STAMPA E PROPAGANDA DELLA SNIA VISCOSA (a cura di), *Snia Viscosa*, Milano, Istituto Grafico Bertieri, 1958.
- L. VILLARI, *Il capitalismo italiano del Novecento*, vol. I, Bari, Laterza, 1975.
- V. ZAMAGNI, *L'industria chimica in Italia dalle origini agli anni '50*, in F. AMATORI, B. BEZZA (a cura di), *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, Bologna, Il Mulino, 1990, pp. 69-148