

STORIA ECONOMICA

ANNO XXIII (2020) - n. 1



Edizioni Scientifiche Italiane

Direttore responsabile: LUIGI DE MATTEO

Comitato di Direzione: ANDREA CAFARELLI, GIOVANNI CECCARELLI, DANIELA CICCOLELLA, ALIDA CLEMENTE, FRANCESCO DANDOLO, LUIGI DE MATTEO, GIOVANNI FARESE, ANDREA GIUNTINI, ALBERTO GUENZI, AMEDEO LEPORE, STEFANO MAGAGNOLI, GIUSEPPE MORICOLA, ANGELA ORLANDI, PAOLO PECORARI, GIAN LUCA PODESTÀ, MARIO RIZZO, GAETANO SABATINI

La Rivista, fondata da Luigi De Rosa nel 1998, si propone di favorire la diffusione e la crescita della Storia economica e di valorizzarne, rendendolo più visibile, l'apporto al più generale campo degli studi storici ed economici. Di qui, pur nella varietà di approcci e di orientamenti culturali di chi l'ha costituita e vi contribuisce, la sua aspirazione a collocarsi nel solco della più solida tradizione storiografica della disciplina senza rinunciare ad allargarne gli orizzonti metodologici e tematici.

Comitato scientifico: Frediano Bof (Università di Udine), Giorgio Borelli (Università di Verona), Aldo Carera (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano), Francesco D'Esposito (Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara), Marco Doria (Università di Genova), Giulio Fenicia (Università di Bari Aldo Moro), Luciana Frangioni (Università di Campobasso), Paolo Frascani (Università di Napoli "L'Orientale"), Maurizio Gangemi (Università di Bari Aldo Moro), Germano Maifreda (Università di Milano), Daniela Manetti (Università di Pisa), Paola Massa (Università di Genova), Giampiero Nigro (Università di Firenze), Nicola Ostuni (Università Magna Graecia di Catanzaro), Paola Pierucci (Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara), Giovanni Vigo (Università di Pavia), Giovanni Zalin (Università di Verona)

Storia economica effettua il referaggio anonimo e indipendente.

Direzione: Luigi De Matteo, *e-mail:* ldematteo@alice.it.

Redazione: Storia economica c/o Daniela Ciccolella, CNR-ISMed, Via Cardinale Guglielmo Sanfelice 8, 80134 Napoli; *e-mail:* ciccolella@ismed.cnr.it.

Gli articoli, le ricerche, le rassegne, le recensioni, e tutti gli altri scritti, se firmati, esprimono esclusivamente l'opinione degli autori.

Amministrazione: Edizioni Scientifiche Italiane, via Chiatamone 7, 80121 Napoli – tel. 081/7645443 pbx e fax 081/7646477 – Internet: www.edizioniesi.it; *e-mail:* periodici@edizioniesi.it

Registrazione presso il Tribunale di Napoli al n. 4970 del 23 giugno 1998.

Responsabile: Luigi De Matteo.

Copyright by Edizioni Scientifiche Italiane – Napoli.

Periodico esonerato da B.A.M. art. 4, 1° comma, n. 6, d.P.R. 627 del 6 ottobre 1978

SOMMARIO

ANNO XXIII (2020) - n. 1

ARTICOLI E RICERCHE

- GIULIO FENICIA, *Una soluzione atipica al disavanzo pubblico napoletano del 1575: il «donativo della numerazione»* p. 5
- FRANCESCA FERRANDO, «*Acciò la gente stii occupata*». *Le manifatture dell'Albergo dei poveri di Genova* » 41
- ALIDA CLEMENTE, *Ai margini della capitale? Spazi urbani, conflitti distributivi e dinamiche politico-istituzionali nella pesca napoletana del secondo Settecento. Il caso di Santa Lucia a mare* » 73
- ALESSANDRA TESSARI, *Quality control in the British food system from the Victorian Age to the self-service revolution* » 107
- ANDREA LEONARDI, *Tra squilibri finanziari e strategie nazionali: le banche di Trieste e dei territori ex asburgici dopo la prima guerra mondiale* » 135
- GERARDO CRINGOLI, *Una relazione parallela nel sistema bancario italiano: Toeplitz e Agnelli (1915-1933)* » 165
- ÁNGEL CALVO, *Domestic market and internationalisation in the telecommunications equipment industry: Telettra Española at the end of the 20th century* » 203

NOTE E INTERVENTI

- IDA FAZIO, RITA FOTI, *The establishment of the free port of Messina between the XVII and XVIII centuries. An ongoing research agenda* » 229

RECENSIONI E SCHEDE

- Armando Sapori*, a cura di S. Moscadelli e M.A. Romani, Università Bocconi Editore, Milano 2018 (M.P. Zanoboni) » 247

- A History of Wine in Europe, 19th to 20th Centuries*, I, *Winegrowing and Regional Features*; II, *Markets, Trade and Regulation of Quality*, a cura di S.A. Conca Messina, S. Le Bras, P. Tedeschi e M. Vaquero Piñeiro, Palgrave Macmillan, 2019 (M. Robiony) » 249
- ROSARIO LENTINI, *Sicilie del vino nell'800. I Woodhouse, gli Ingham-Whitaker, il duca d'Aumale e i duchi di Salaparuta*, Palermo University Press, Palermo 2019 (P.-S. Canale) » 254
- MARIA PAOLA ZANOBONI, *La vita al tempo della peste. Misure restrittive, quarantena, crisi economica*, Jouvence, Milano 2020 (R. Salvemini) » 256

UNA RELAZIONE PARALLELA
NEL SISTEMA BANCO-CENTRICO ITALIANO:
TOEPLITZ E AGNELLI (1915-1933)

Dagli inizi del XX secolo fino all'intervento dell'IRI nel sistema banco-centrico italiano si creò una stretta alleanza tra la Banca Commerciale Italiana e la FIAT, che portò alla conclusione di ottimi affari sia in Italia che all'estero. Dopo la scalata del 1917-1918 la FIAT ebbe come banca di riferimento il Credito Italiano, ma allo stesso tempo mantenne, grazie soprattutto al rapporto di reciproca stima tra Giovanni Agnelli e Giuseppe Toeplitz, una relazione parallela con la Commerciale, coltivata sul piano privato e in grado di generare una *corporate control chain* nel panorama industriale nazionale.

Giovanni Agnelli, Giuseppe Toeplitz, FIAT, Comit, banca

From the beginning of the twentieth century until the creation of IRI in the Italian bank-centric system a close alliance was created between the Banca Commerciale Italiana and FIAT, which led to the conclusion of excellent business both in Italy and abroad. FIAT had Credito Italiano as its reference bank, but after 1915 it maintained for years, thanks above all to the relationship of mutual esteem between Agnelli and Toeplitz, a parallel relationship with the Commerciale, maintained on a private level and capable of generating a corporate control chain in the national industrial context.

Giovanni Agnelli, Giuseppe Toeplitz, FIAT, Comit, bank

Premessa

L'Italia agli inizi del XX secolo era in fase di sviluppo industriale. La penisola, infatti, stava sfruttando positivamente il terzo ciclo di Kondratieff¹ e aveva iniziato il proprio primordiale take-off industriale

¹ C. FREEMAN, *The Kondratiev Long Waves, Technical Change and Unemployment in Structural Determinants of Employment and Unemployment*, OECD, Parigi 1977; J.A. SCHUMPETER, *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analy-*

durante la cosiddetta epoca giolittiana, sopperendo alla mancanza nazionale di combustibili fossili con il ricorso all'energia idroelettrica². In quel contesto stava nascendo la classe dirigente dell'imprenditoria nazionale, soprattutto nelle aree più avanzate del Centro-Nord, nonché il legame tra le giovani banche miste, Comit e Credit su tutti, e i grandi gruppi industriali³. La Banca Commerciale Italiana e il Credito Italiano furono, infatti, il motore finanziario della nascente industria nazionale, veicolando sul mercato interno anche capitali provenienti da oltre confine, e sfruttando la loro duplice funzione di deposito e investimento. Le banche miste sostennero con forza la spinta produttiva di diversi settori, dall'elettrico alla siderurgia, dalla chimica alla gomma⁴. Inoltre, questi istituti, specie la Comit, consentirono un ammodernamento di diversi comparti industriali, sostenendo iniziative in settori che all'epoca sembravano pionieristici, come l'automobilistica⁵.

Il presente lavoro offre una ricostruzione storica di ciò che crebbe come una relazione parallela: il rapporto tra Giuseppe Toeplitz e Giovanni Agnelli dalla Grande Guerra all'intervento dell'Iri nella Comit, considerando di riflesso i contatti tra la Banca Commerciale Italiana, la prima banca mista per volume d'affari in Italia, e la FIAT, la casa automobilistica che ha segnato la storia dell'economia del nostro Paese. Questa relazione è definibile parallela perché, dopo la nascita, proseguì su due strade che viaggiavano verso la stessa direzione, ma non si incontrarono mai del tutto, poiché Agnelli, dopo il 1915, si legò maggiormente all'altro istituto misto al vertice del capitalismo italiano, il Credit, del quale successivamente assunse anche il controllo finanziario. Inoltre, tale rapporto maturò durante il periodo in cui si configurò un altro parallelismo, quello delle «guerre» al vertice del ca-

sis of Capitalist Process, McGraw Hill, New York 1939; N.D. KONDRATIEV, *The Long Waves in Economic Life*, «Review of Economic Statistics», XVII (1935), pp. 105-115.

² Cfr. C. BARDINI, *Senza vapore nell'età del carbone. Gli inizi dell'industrializzazione italiana*, Bruno Mondadori, Milano 1998; *Storia dell'industria elettrica in Italia*, 1, *Le origini. 1882-1914*, a cura di G. Mori, Laterza, Roma-Bari 1992; G. CRINGOLI, *La pubblica utilità. L'IRI e le società elettriche controllate dall'oligopolio*, Rubettino, Soveria Mannelli 2019.

³ *Energia e sviluppo. L'industria elettrica italiana e la società Edison*, a cura di B. Bezza, Einaudi, Torino 1986.

⁴ A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia: 1914-1933*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1994.

⁵ A. CONFALONIERI, *Banca e industria in Italia. Dalla crisi del 1907 all'agosto del 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1982.

pitalismo italiano⁶. Dopo aver stretto legami con i massimi dirigenti di Piazza della Scala dall'inizio del XX secolo, Agnelli preferì non sottoporsi alla pesante tutela finanziaria della Banca Commerciale, svincolandosi da quel groviglio di partecipazioni incrociate gestito dall'istituto misto; egli scelse di controllare una catena amministrativa autonoma e parallela a quella della Comit per introdurre la sua FIAT nel fulcro del capitalismo della penisola. Così, dagli anni della Grande Guerra iniziò un rapporto molto stretto di sostegno reciproco con Toeplitz, analizzabile anche grazie ai copialettere del consigliere delegato della Comit conservati presso l'archivio storico Intesa San Paolo, che fanno luce su una collaborazione a carattere alterno e discontinuo tra due colossi dell'economia italiana del tempo.

Le prime «intese»

La Banca Commerciale Italiana nacque con capitali tedeschi, austriaci e svizzeri nel 1894 a Milano, seguendo il modello della banca universale, che nel centro Europa stava supplendo alle mancanze del capitale privato per sostenere lo sviluppo di interi settori industriali; la presenza di banche miste era tipica dei Paesi che avevano manifestato un ritardo nella crescita industriale, i cosiddetti *second comers*⁷, in cui era alta l'esigenza di capitali d'investimento: esse partecipavano a iniziative industriali e spesso condividevano anche le fortune alterne delle stesse, oltre a espletare le funzioni di istituto di deposito per semplici correntisti⁸.

I primi anni della Comit furono segnati dall'amministrazione di Otto Joel⁹ e Federico Weil, i quali sostennero l'elargizione di credito alle industrie a medio e lungo termine, garantendo anche il lancio di titoli industriali in borsa. L'espansione definitiva della Comit avvenne soprattutto nel primo quindicennio del XX secolo, quando Joel e Weil sostennero la formazione capillare di filiali bancarie in tutto il territorio nazionale, l'erogazione di capitali per le industrie e l'espansione all'estero, con la creazione di filiali oltre confine o di banche parteci-

⁶ G. MORI, *Le guerre parallele. L'industria elettrica in Italia nel periodo della grande guerra (1914-1919)*, «Studi Storici», XIV (1973), 2, pp. 292-372.

⁷ A. GERSCHENKRON, *Bread and Democracy in Germany*, Fertig, New York 1966.

⁸ F. GIORDANO, *Storia del sistema bancario italiano*, Donzelli, Roma 2007.

⁹ Su Otto Joel, cfr. R. GARRUCCIO, *Minoranze in affari. La formazione di un banchiere: Otto Joel*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2002.

pate, specie nel Sud America, a Londra e nell'Est Europa¹⁰. Tuttavia, i due direttori furono costretti alle dimissioni nel periodo di maggiore crescita della banca, in occasione dello scoppio della Grande Guerra, quando iniziò in Italia una massiccia campagna mediatica anti-tedesca che puntò soprattutto a debilitare i vertici della Commerciale, considerati la *longa manus* del capitale tedesco nella penisola. Il loro posto fu preso da Toeplitz e Fenoglio, e soprattutto il primo fu il vero artefice della grande crescita degli affari della Comit in tutte le iniziative industriali degne di nota nell'Italia degli anni Venti¹¹. Durante l'amministrazione Toeplitz, oltre a registrare successi economici notevoli, la Comit divenne anche un'ottima scuola di formazione manageriale per la classe dirigente del Paese, grazie anche alla figura di Giorgio Di Vero, da sempre sensibile al coordinamento delle nuove leve.

Tra le varie iniziative, la Comit, dunque, mise in piedi una strategia per entrare nella schiera dei *partner* finanziari di quell'impresa industriale che stava riscuotendo sempre più consensi nel comparto automobilistico dagli inizi del XX secolo, la FIAT. La storia del colosso automobilistico torinese si lega in modo indissolubile con quella italiana già dagli inizi del Novecento, quando fu avviata la produzione delle prime vetture negli stabilimenti piemontesi creati con capitali provenienti dall'aristocrazia della regione e dalla borghesia più intraprendente. In realtà, tra i nomi dei fondatori della FIAT si scorgono personalità dedite più alla vita comoda dei salotti e dei bar dell'ex capitale, che grandi imprenditori desiderosi di incrementare i propri guadagni: Roberto Biscaretti di Ruffia, Emanuele Bricherasio di Cachezano, Alfonso Ferrero di Ventimiglia, Emilio Renaud di Falicon, Luigi Damevino, Ludovico Scarfiotti e Goria Gatti. Discorso a parte merita Giovanni Agnelli, proprietario terriero e figlio di commercianti di grande successo, che dalla sua Villar Perosa scendeva assiduamente a Torino per frequentare i bar della città, entrando in contatto con alcuni dei personaggi indicati in precedenza. La sua partecipazione iniziale all'avventura della FIAT fu quasi casuale, in quanto prese il posto di un rinunciatario, e non fu tra i principali promotori del progetto¹².

¹⁰ G. TONIOLO, *Cent'anni, 1894-1994. La Banca Commerciale e l'economia italiana*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1994.

¹¹ BCI. *Archivio Storico. Collana inventari*, serie II, vol. I, *Segreteria dell'amministratore delegato Giuseppe Toeplitz (1916-1934)*, a cura di A. Gottarelli e G. Montanari, Banca Commerciale Italiana, Milano 1995.

¹² Sull'ingresso di Agnelli nell'affare FIAT, nonché sulla storia della fondazione

Nel corso della prima decade del XX secolo, tuttavia, Agnelli riuscì a scalare i vertici dirigenziali, grazie al sostegno del presidente Scarfiotti, all'alleanza con la Banca Commerciale, e alla sua capacità manageriale dimostrata in più occasioni, specie nei periodi più bui per l'azienda, in qualità di amministratore delegato. Il sostegno della Comit fu, dunque, fondamentale per gli scopi di Agnelli. Infatti, la Banca Commerciale nel 1905 sostenne la FIAT contro un pericoloso concorrente come Michele Ansaldo, il quale voleva creare una nuova azienda automobilistica, forte del sostegno iniziale della stessa Comit. Fu soprattutto Eugenio Pollone, uomo della Comit, a scongiurare il pericolo della concorrenza della Ansaldo. Pollone era entrato nel CDA della Commerciale nel febbraio 1897 come rappresentante della Banca Marsaglia di Torino, all'epoca tra i pochi istituti italiani all'origine del capitale della Comit¹³. Dagli inizi del Novecento Pollone intuì le potenzialità della giovane casa automobilistica torinese e la possibilità di stimolare la formazione di un indotto di grandi dimensioni, capace di abbracciare settori molto diversi tra loro. Così, Pollone si inserì a pieno titolo negli affari tra la Comit e la FIAT; fu lui a curare il passaggio della società Officine Meccaniche Torinesi Ansaldo alla FIAT che, l'anno seguente, nel 1906, decise di cambiare la ragione sociale in Società Automobili Brevetti FIAT¹⁴. L'ingresso ufficiale di Pollone nel CDA della FIAT come uomo della Comit avvenne nell'estate del 1908: la sua nomina era parte della strategia che coinvolse altri fiduciari della Commerciale nella società torinese, come Dante Ferraris.

I protagonisti: il rapporto tra Toeplitz e Agnelli

La Commerciale cambiò prospettiva quando Toeplitz, affiancato a Weil e Joel nella direzione degli affari della banca, conobbe Agnelli tramite Esterle, amministratore delegato della più importante elettrocommerciale italiana, la Edison¹⁵. Toeplitz riuscì a stringere una forte alleanza con la FIAT che giovò negli anni successivi sia all'istituto di Piazza della Scala, che alla fabbrica torinese.

della casa automobilistica torinese, cfr. V. CASTRONOVO, *FIAT 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Rizzoli, Milano 1999.

¹³ G. MONTANARI, *Pollone, Eugenio*, in *Dizionario biografico degli italiani*, 84, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 2015.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ CASTRONOVO, *FIAT*, pp. 18-22.

Grazie alla Commerciale, infatti, Agnelli condusse la FIAT fuori dalle acque agitate della crisi del 1905-1907¹⁶, attraverso manovre finanziarie spericolate che gli valsero il possesso di 12.500 azioni FIAT, divenendo il maggior azionista della società, ottenendo però anche grane giudiziarie: per evitare di essere messi alla porta, Agnelli e Scarfiotti riuscirono a ricomporre tutta l'organizzazione societaria, escludendo i membri del CDA meno propensi a lasciarsi guidare dal duo di vertice, ma agitarono ulteriormente le acque. Nell'autunno del 1906 era scoppiata una grave crisi dei titoli automobilistici, e la FIAT ne risentì molto, in quanto vide la valutazione delle proprie azioni scendere da 60 lire a 17. Alcuni puntarono il dito contro gli istituti bancari di sostegno alla FIAT, come la Società Bancaria Italiana, altri ritennero responsabili Agnelli, Scarfiotti e l'agente di cambio Damevino, i quali furono accusati di aggio dalla procura di Torino, perché ritenuti gli artefici di una crisi azionaria pilotata in Borsa per speculare e arricchirsi ai danni degli azionisti della FIAT. I debiti accumulati dalla società furono curati dalla Comit, che si impegnò a creare un consorzio tra tutti i creditori della FIAT, sia banche che aziende fornitrici, sostenuto anche da diversi industriali interessati al rilancio del comparto automobilistico¹⁷; se la Comit non raggiunse un controllo totale della FIAT fu soltanto per l'iniziativa di Dante Ferraris che, esaudendo la volontà dei vertici della stessa banca di non esporsi troppo nell'affare, come descritto da Castronovo, mise in piedi un progetto che prevedeva, dopo il consolidamento dei debiti, la costituzione di un sindacato di garanzia per il collocamento dei titoli FIAT, coinvolgendo banche minori come la Cassa di Risparmio di Torino e la Banca Ceriana, quest'ultima da sempre legata alla società automobilistica piemontese¹⁸.

Colpiti dall'inchiesta della procura di Torino nell'estate del 1908, Scarfiotti e Agnelli rassegnarono le loro dimissioni dal CDA, mentre l'azienda veniva gestita dai creditori; questa situazione non durò a lungo, poiché Dante Ferraris e Giuseppe Toeplitz fecero di tutto per reintegrare Agnelli ai vertici dell'azienda e per riprendere il cammino interrotto; sostenendo la massa debitoria ed esercitando non poche pressioni sui membri del CDA FIAT, gli ambienti della Commerciale, con Toeplitz in prima fila, avallarono la ricostituzione del capitale so-

¹⁶ F. BONELLI, *La crisi del 1907. Una tappa dello sviluppo industriale in Italia*, Fondazione Luigi Einaudi, Torino 1971.

¹⁷ CASTRONOVO, *FIAT*, p. 34.

¹⁸ Ivi, p. 35.

ziale dell'azienda e la rielezione di Agnelli in qualità di amministratore delegato. Così, Agnelli si lasciò il peggio alle spalle e riprese la corsa da dove era stata interrotta¹⁹; nel frattempo, Ferraris venne nominato vicepresidente della FIAT in quota Comit. Insieme a Pollone, Ferraris assunse un ruolo guida in quella sorta di interregno durante l'assenza di Agnelli, il quale non vedeva certo con favore questa ingerenza estrema della Comit nella sua società²⁰. Una volta insediatisi nuovamente alla guida della FIAT, Agnelli ridimensionò il peso di Ferraris e Pollone che, però, restarono nella dirigenza dell'azienda torinese²¹.

Passata la burrasca finanziaria, la FIAT si avviò verso scenari migliori, crescendo di anno in anno e promuovendo una produzione più ampia, anche in vista della politica di ripresa degli armamenti dal 1911-1912. In poco tempo la FIAT riuscì a svincolarsi da pesanti tutele bancarie, compresa quella della Comit, per ritornare alla facoltà di autofinanziarsi. Nonostante ciò, il sostegno della banca di Piazza della Scala non venne mai a mancare, e grazie alla stessa la FIAT concluse ottimi affari, soprattutto nell'Europa centrale e orientale: a Vienna nacque la FIAT Werke, con il sostegno di una banca austriaca legata alla Commerciale, che favorì anche l'apertura successiva di una filiale in Ungheria²².

Tuttavia, nel 1915, mentre i nazionalisti spingevano per far entrare in guerra l'Italia e la FIAT si impegnava nella produzione di autocarri militari, nacquero dei contenziosi tra la Comit e la casa automobilistica di Agnelli a causa delle attività di Dante Ferraris all'interno delle «guerre parallele» descritte da Mori. Come già sottolineato, dall'inizio della Grande Guerra si scatenò un'offensiva giornalistica di stampo nazionalista contro la Comit, accusata di essere asservita agli interessi tedeschi in Italia. Gli attacchi provenivano soprattutto dal giornale *L'Iddea Nazionale*, e servivano a molti industriali di diversi settori per liberarsi dalla pesante tutela finanziaria della Commerciale, che in realtà

¹⁹ Ivi, pp. 42-49. Una volta riappropriatisi della sua scrivania, Agnelli fece di tutto per emulare il sistema fordista, portando la FIAT a una capacità produttiva mai considerata in precedenza. Sull'argomento, cfr. A.S. ORI, *Storia di una dinastia. Gli Agnelli e la FIAT. Cronache «non autorizzate» dei cento anni della più grande industria italiana*, Editori Riuniti, Roma 1996.

²⁰ Sull'azione imprenditoriale di Agnelli, cfr. L. CAFAGNA, *L'avventura industriale di Giovanni Agnelli e la storia imprenditoriale italiana*, «Quaderni storici», 8 (1973), 1, pp. 148-160.

²¹ MONTANARI, *Pollone, Eugenio*.

²² CASTRONOVO, *FIAT*, pp. 88-89.

di tedesco conservava soltanto pochi dirigenti: ad esempio, i Perrone usarono l'impeto nazionalista per colpire la rivale Terni²³, da anni sostenuta dai capitali della banca milanese. Ferraris era tra i principali finanziatori de L'Ida Nazionale, e ciò lo portò in rotta di collisione con Toeplitz. Dal canto suo, Toeplitz, conoscendo i rapporti tra Ferraris e la FIAT, fece in modo che la sua banca rifiutasse il prestito della garanzia per il collocamento di 4,5 milioni di lire di obbligazioni della FIAT San Giorgio di La Spezia. Nella pratica, tuttavia, il diniego della Comit fu controproducente per i suoi affari bancari, in quanto i vertici della FIAT iniziarono a prendere in considerazione il supporto del Credit per coprire i debiti della controllata San Giorgio²⁴.

Nonostante la situazione precaria delle casse, la FIAT San Giorgio, nel corso dei primi mesi del 1915, ottenne una commessa statale di 18 sommergibili al prezzo di 1.825.000 lire cadauno, 6 dei quali furono ceduti ai cantieri Odero-Orlando per insufficienza produttiva²⁵. Presidente della San Giorgio era lo stesso Ferraris, il quale era riuscito a procurare fondi a L'Ida Nazionale con i suoi buoni uffici sia alla FIAT, che alla società controllata da lui presieduta. Agnelli, comunque, non poteva più tollerare il sostegno politico di Ferraris ai nazionalisti, sia per ragioni ideologiche, sia soprattutto per opportunità politica, in quanto si rischiava di sollevare una polemica con l'ala giolittiana di opposizione al governo, oltre che di inimicarsi ulteriormente gli ambienti della Commerciale. Così, dopo una serrata molto articolata, in cui Ferraris provò sia a far entrare capitali francesi nell'azionariato della Comit, che a far cessare gli attacchi del giornale nazionalista verso Toeplitz e il resto del vertice della banca milanese, la tempesta si placò soltanto con le dimissioni del presidente della San Giorgio dal CDA della società editrice de L'Ida Nazionale²⁶.

I rapporti tra Agnelli e Ferraris, come quelli tra Toeplitz e Ferraris stesso, si erano irrimediabilmente deteriorati, e ciò si ripercosse sulla resa degli affari successivi. Nonostante ciò, la guerra accelerò il processo produttivo, in quanto l'azienda torinese fu considerata un'industria mobilitata²⁷. Tuttavia, i pagamenti dello Stato erano dilazionati, le banche non erano ben disposte all'apertura di nuovo credito

²³ Ivi, p. 102. Cfr. F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Einaudi, Torino 1975.

²⁴ CASTRONOVO, *FIAT*, p. 102.

²⁵ PROGETTO ARCHIVIO STORICO FIAT, *FIAT. 1915-1930. Verbali dei CDA*, Fabbrì, Milano 1991 (d'ora in avanti ASF), p. 51, CDA FIAT 30/6/1915.

²⁶ CASTRONOVO, *FIAT*, p. 105.

²⁷ ASF, p. 49, verbale CDA FIAT 30/6/1915.

e, per giunta, si iniziò ad avvertire la pesantezza del mantenimento di una struttura di partecipazioni piramidale, che comprendeva varie aziende fornitrici della FIAT, specie dopo il varo governativo delle imposte sui profitti di guerra²⁸. La strategia di Agnelli, allora, puntò all'incorporazione di diverse società del Gruppo Piemontese, forte del sostegno di Toeplitz, che voleva monetizzare le azioni del Gruppo in possesso della Commerciale: si trattava della società Ferriere Piemontesi, della Officine Diatto e della Società Industrie Metallurgiche. Agnelli propose l'aumento del capitale sociale già nella seduta del comitato del 18 maggio 1917, adducendo come motivazione «la sproposizione così fra il capitale sociale ed il giro d'affari [che] si è maggiormente sentita sotto forma di difficoltà sempre crescenti di cassa, coperte finora da operazioni bancarie»²⁹. Fu richiesto, dunque, l'aumento del capitale sociale da 34 milioni di lire a 50 milioni, con l'emissione di 80 mila nuove azioni da 200 lire cadauna³⁰. Tuttavia, la nuova emissione causò non pochi problemi alla stabilità dei rapporti interni al CDA dell'azienda, in quanto l'operazione fu curata di concerto tra un fiduciario della Comit e il segretario del consiglio di amministrazione della FIAT Gioannini, i quali, seguendo le direttive dei soggetti rappresentati, avevano provveduto a distribuire le nuove azioni tra i possessori dei titoli delle società assorbite dalla FIAT: in sintesi, con un'abile operazione, si trasformarono le azioni delle società partecipate in titoli FIAT aumentati di valore, e si provvide a centralizzare la gestione aziendale, creando un vero e proprio gruppo FIAT³¹, anche per tener testa ai continui attacchi dei Perrone o di altri dirigenti del capitalismo italiano³². In questo senso Agnelli fu un pronostica-

²⁸ Cfr. R.A. WEBSTER, *L'imperialismo industriale italiano. 1908-1915*, Einaudi, Torino 1974.

²⁹ ASF, p. 169, verbale Comitato FIAT 18/5/1917.

³⁰ Ivi, p. 170, verbale Comitato FIAT 18/5/1917.

³¹ Ivi, p. 210, verbale CDA FIAT 26/12/1917. Nel CDA del 26 dicembre 1917 furono prese le decisioni in materia di amministrazione alla luce della nuova struttura raggiunta dalla FIAT. Per sostituire il defunto comm. Ceriana nel consiglio fu stabilito l'ingresso di un rappresentante dei nuovi azionisti, Vittorio Diatto, ex proprietario della Officine Diatto assorbita dalla FIAT, inserendolo anche nel comitato direttivo insieme a Dante Ferraris.

³² Tra i Perrone e Agnelli era stato concluso un accordo nel 1916 riguardante la collaborazione tra i cantieri navali di La Spezia e la FIAT San Giorgio. Quest'ultima aveva aumentato il capitale sociale per far fronte alla mole di lavoro in concomitanza degli eventi bellici, portandolo fino a 22 milioni di lire. I Perrone andarono all'attacco dei titoli San Giorgio, fino a racimolarne la maggioranza con il supporto della Banca Italiana di Sconto. Agnelli non reagì in modo diretto, stipulando un nuovo

tore: all'inizio del 1918 i Perrone avviarono la scalata, poi fallita, alla Banca Commerciale Italiana, probabilmente per tenere testa alla FIAT dopo che la società torinese aveva assorbito tutto il comparto siderurgico piemontese. Per non restare senza un appoggio bancario stabile, Agnelli si alleò con Riccardo Gualino³³, nonostante Toeplitz avesse deciso di appoggiare apertamente la difesa della FIAT dall'attacco dei Perrone e di schierare in prima linea Pollone per le sue conoscenze del contesto produttivo automobilistico torinese. Dunque, Toeplitz non fu adeguatamente ricompensato da Agnelli, in quanto, nello stesso periodo, quest'ultimo scelse di allearsi con Gualino per attuare una controffensiva: una scalata al Credit. Eugenio Pollone non poté nulla in quella circostanza ma, per volere di Toeplitz, rimase al suo posto nel CDA della FIAT, senza causare ulteriori problemi per la stabilità interna dell'azienda³⁴.

Per rassicurare gli azionisti del Credito Italiano, Gualino sottolineò che si voleva badare soltanto a mantenere il Credit su posizioni neutrali in confronto alla guerra finanziaria che si stava scatenando tra la FIAT e i Perrone³⁵. Anche Agnelli rimarcò lo stesso intento in una seduta del CDA della FIAT del 23 aprile 1918: lo scopo di facciata era garantire al Credit la sua autonomia dal «predominio di qualche altra industria, e per avere a Torino un miglior servizio di banca, d'accordo con altri gruppi industriali piemontesi, [procedendo] all'acquisto di certo numero di azioni di tale istituto»³⁶. Il mese successivo furono perfezionati gli accordi con il Credit. Venne acquisito un pacchetto rilevante di azioni del Credit, poi ripartite tra la FIAT, la Snia, l'Ilva, la Pierce Brothers e la Metallurgica Italiana, ottenendo la maggioranza della banca³⁷.

Raggiungere una certa rilevanza nell'amministrazione del Credit non voleva significare chiudere i rapporti con la Comitale. La Comit, come ampiamente sottolineato, era stata una fedele alleata di Agnelli, e i rapporti tra il capo della FIAT e Toeplitz non si ruppero all'indomani della conclusione dell'operazione con il Credit; tuttavia, biso-

patto con i Perrone, chiedendo che la futura Ansaldo San Giorgio si occupasse soltanto dell'approvvigionamento delle «cose di mare». Cfr. CASTRONOVO, *FIAT*, pp. 132-133.

³³ Su Gualino, cfr. F. CHIAPPARINO, *Gualino, Riccardo*, in *Dizionario biografico degli italiani*, 60, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 2003.

³⁴ MONTANARI, *Pollone, Eugenio*.

³⁵ N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino. 1917-1927*, Prismi, Napoli 1998.

³⁶ ASF, p. 236, verbale CDA FIAT 23/4/1918.

³⁷ Ivi, p. 241, verbale CDA FIAT 27/5/1918.

gnava ammettere da entrambe le parti che qualcosa era cambiato, e sia Toeplitz che Agnelli, anche per non destare sospetti di colpi di scena, o di spugna, dovevano procedere nella loro relazione finanziaria in modo più scrupoloso. Soltanto un anno prima Toeplitz aveva assicurato ad Agnelli un importante pezzo della siderurgia italiana. L'affare partì con la cessione delle azioni della società Tubi Mannesmann alla Società Franchi Gregorini³⁸. Nella lettera sul rilievo della Società Tubi Mannesmann presente nel copialettere Toeplitz si afferma che la Banca della Svizzera Italiana ricevette il 23 ottobre 1916 3.537.000 lire dalla Comit a titolo di compenso per i diritti spettanti alla stessa banca dalla Commerciale e dalla Tubi Mannesmann per gli interessi sull'importo delle azioni Mannesmann vendute alla Comit, per i diritti di licenza di ogni specie verso la Mannesmann, per il saldo di ogni avere e diritto di impiegati e direttori tedeschi e austriaci licenziati dopo l'ingresso in guerra e per il saldo del valore delle proprietà private di questi impiegati cedute alla Mannesmann³⁹. In tal modo, la banca si assumeva gli impegni della Mannesmann verso gli impiegati defenestrati⁴⁰.

La Comit, quindi, nell'ottobre del 1916 acquistò 19.900 azioni della Mannesmann per un prezzo complessivo di 9.950.000 lire; la Credit Suisse di Zurigo, depositaria dei titoli, fu incaricata dalla banca svizzera di consegnare le azioni alla Commerciale⁴¹. In una lettera del 29 luglio 1917 di Attilio Franchi della Franchi-Gregorini⁴² ad Annibale Ghisalberti, direttore della Comit, si chiesero delle delucidazioni sulla volontà della Commerciale di inserire l'azienda nell'affare Mannesmann. Franchi lamentava che Toeplitz lo avesse convinto ad aumentare il capitale sociale della Franchi-Gregorini di 3 milioni di lire per acquistare il corrispettivo di capitale Mannesmann e, così, assicurarsi la partecipazione in una società concorrente⁴³. Successivamente si valutò la Mannesmann in 22 milioni, e per i 7/10 del capitale nominale

³⁸ Archivio Storico Intesa San Paolo (ASISP), fondo Archivio Storico Banca Commerciale Italiana (ASBCI), Segreteria Generale (SG), cart. 36, fasc. 19 (ex 203), Cessione Azioni Tubi Mannesman a Soc. Franchi Gregorini (accordi con FIAT).

³⁹ Ivi, Lettera rilievo Società Tubi Mannesmann.

⁴⁰ Sulla società Tubi Mannesmann, cfr. B. SIBONI, *Nel segno di una lunga tradizione. Gli archivi di storia d'impresa in Germania e il caso Siemens, Bosch e Mannesmann*, «Imprese e storia», 31 (2005), pp. 153-176.

⁴¹ ASISP, ASBCI, SG, cart. 36, fasc. 19, Operazione Credit Suisse-Comit; cfr. J. JUNG, *From Schweizerische Kreditanstalt to Credit Suisse group. The history of a Bank*, NNZ Verlag, Zurigo 2000.

⁴² Sulla storia aziendale, cfr. FRANCHI-GREGORINI, *Società alti forni, fonderie, acciaierie e ferriere Franchi-Gregorini, s.e.*, Brescia 1922.

⁴³ ASISP, ASBCI, SG, cart. 36, fasc. 19, Lettera Franchi a Toeplitz, 29/7/1917.

si richiese alla Franchi-Gregorini il 250% del valore, contro il quale Franchi propose una controfferta al 200% che, tuttavia, non venne accettata. Vedendosi rifiutare la contromossa, Franchi pensò che lo scambio delle azioni Franchi-Gregorini/Mannesmann non era più conveniente. Secondo Attilio Franchi, infatti, le azioni della sua società avevano raggiunto, in quel periodo, un valore 5-6 volte superiore rispetto ai titoli Mannesmann.

Dopo aver scritto a Toeplitz e a Fenoglio, Franchi si rivolse a Ghisalberti, perché a suo parere la Mannesmann non valeva quei 22 milioni calcolati da Toeplitz. Tuttavia, era disposto a trattare per 25 milioni e a dare il voto favorevole in consiglio di amministrazione, soltanto dopo aver attestato con Fenoglio e Pesenti, consiglieri della Franchi-Gregorini, che gli utili della società potessero coprire il pagamento in denaro. Invece, se fosse stato indispensabile aumentare il capitale sociale per concludere l'affare, Franchi si sarebbe tirato indietro, perché sia lui che i suoi congiunti erano azionisti di maggioranza della società che portava il nome della loro famiglia⁴⁴. Di risposta la Comit cercò di alleggerire il carico delle azioni Mannesmann in suo possesso, e per tale ragione impose un prezzo di vendita alla Franchi-Gregorini di 1.250 lire a titolo per le 19.900 azioni, per un totale di 24.875.000 lire, al di sotto dei 25 milioni che Franchi aveva imposto come limite massimo della trattativa. Così, la Franchi-Gregorini acquistò le 19.900 azioni Mannesmann nell'agosto del 1917, raggiungendo il controllo azionario della società e ampliando l'influenza sul settore in questione, in quanto possedeva già la maggioranza della Società Metallurgica Bresciana. La stessa Metallurgica Bresciana, dopo essere entrata in orbita Franchi-Gregorini, collaborò con la FIAT per ragioni di produzione bellica, iniziando a comporre mitragliatrici su commissione della società di Agnelli⁴⁵.

Il 18 settembre 1917 la Comit accettò di pagare 500 mila lire ad Attilio Franchi per le sue competenze come consigliere delegato della Franchi-Gregorini nell'affare della Tubi Mannesmann⁴⁶. Concluso il passaggio azionario, il 15 ottobre 1917 furono collocate nel dossier

⁴⁴ Ivi, lettera Franchi a Ghisalberti.

⁴⁵ ASF, p. 198, verbale CDA FIAT 17/11/17.

⁴⁶ ASISP, ASBCI, SG, cart. 36, fasc. 19, Accordi Comit/Franchi-Gregorini, 18 settembre 1917. La richiesta fu firmata da Cesare Pesenti, vice-presidente della Franchi-Gregorini. Successivamente, Giovanni Andrea Gregorini, il 28 settembre 1917, inviò una lettera alla direzione della Comit, chiedendo di portare la cifra dovuta ad Attilio Franchi da 500 a 527,088, per evitare frazionamenti sulla somma degli utili.

Toeplitz presso la direzione centrale della Comit 2.000 azioni della Franchi-Gregorini⁴⁷.

In una busta ritrovata chiusa durante la centralizzazione archivistica dell'Archivio Intesa San Paolo, datata 6 luglio 1917, si precisava che, considerando il grande lavoro svolto da Toeplitz per l'acquisto da parte della Comit della Tubi Mannesmann di Dalmine, e il supporto del governo per aver italianizzato un'azienda del «nemico tedesco», al curatore dell'affare doveva essere riconosciuta una cifra extra, tra le 50 e le 100 mila lire⁴⁸. Dunque, la Tubi Mannesmann passò alla Franchi-Gregorini, controllata dalla Comit. Assorbendo la Tubi Mannesmann, la Franchi-Gregorini entrò in possesso anche dello storico stabilimento di Dalmine; e da Dalmine ripartì la produzione, grazie anche alla razionalizzazione aziendale, che portò alla creazione della Società Anonima Stabilimenti di Dalmine⁴⁹.

La fine delle commesse belliche dopo la conclusione della Grande Guerra, come in altri casi, significò crisi per la Franchi-Gregorini⁵⁰. Inoltre, l'azione successiva del commendator Franchi causò non pochi problemi alla stabilità del rapporto tra Agnelli e Toeplitz. Nella riunione del CDA FIAT del febbraio 1920 Agnelli informò i partecipanti che il fratello del commendatore Franchi aveva chiesto esplicitamente se la società torinese fosse stata interessata all'acquisto dello stabilimento di Dalmine per la fabbricazione dei tubi un tempo della Mannesmann. L'amministratore delegato della FIAT, però, in un primo momento rifiutò l'affare, in quanto era a conoscenza dell'interesse della Comit per gli stessi stabilimenti. L'insistenza successiva di Franchi portò Agnelli a inviare un esperto di valutazione degli impianti sul posto, che scrisse una relazione sullo stato della fabbrica, sottolineando la possibilità di installarvi i forni elettrici di marca FIAT, con grande vantaggio per la società torinese. Tuttavia, Agnelli si oppose alla conclusione degli accordi con la Franchi-Gregorini, confermando la sua volontà di non creare attriti con la Commerciale. Come contromossa, i dirigenti più importanti della Franchi-Gregorini si presentarono negli uffici torinesi della FIAT il 28 gennaio 1920: Franchi, Simoni, di-

⁴⁷ ASISP, ASBCI, SG, cart. 36, fasc. 19, Accordi Comit/Franchi-Gregorini, 15 ottobre 1917.

⁴⁸ Ivi, Accordi Comit/Franchi-Gregorini, 6 luglio 1917.

⁴⁹ F. TROMBETTA, *Dalmine: cenni di storia dalle origini al 1963*, «Studi e ricerche di storia contemporanea», 12 (1983), 19, pp. 85-86.

⁵⁰ Cfr. *La transizione dall'economia di guerra all'economia di pace in Italia e in Germania dopo la prima guerra mondiale*, a cura di P. Hertner e G. Mori, Il Mulino, Bologna 1983.

rettore amministrativo dello stabilimento di Dalmine, e Gastinelli, quest'ultimo in qualità di rappresentante della ditta per la città di Torino⁵¹. Franchi sostenne che la trattativa con la Comit era conclusa, e che era nella facoltà di vendere lo stabilimento, ma, prima di concludere l'affare, avrebbe chiesto l'appoggio del suo consiglio di amministrazione per ragioni di «delicatezza»⁵². Agnelli, considerando la Comit non più interessata, accettò di buon grado di acquistare lo stabilimento di Dalmine, e il 3 febbraio 1920 diede disposizioni per il versamento definitivo della somma stabilita; ma, dopo pochi giorni, venne a sapere che la Commerciale desiderava da tempo riprendere la trattativa con la Franchi-Gregorini per la cessione della fabbrica di Dalmine, e che la banca avrebbe mosso opposizione contro gli accordi tra la FIAT e Attilio Franchi, utilizzando come pretesto la mancanza di autorità di Franchi nel concludere la vendita.

Le preoccupazioni di Agnelli non erano condivise dal resto del CDA della FIAT, che richiese l'esecuzione degli accordi presi con Franchi, salvo ritenere lo stesso responsabile di inadempienza su ciò che era stato deciso⁵³. Il 9 febbraio la direzione della FIAT inviò una diffida alla Franchi-Gregorini, con la quale si ribadì la volontà di rispettare il contratto pattuito alla fine di gennaio. Stessa diffida fu poi inviata ad Attilio Franchi e alla direzione della Banca Belinzaghi⁵⁴, che aveva fatto da tramite tra la Commerciale e la Franchi-Gregorini nell'accordo di cessione dello stabilimento di Dalmine⁵⁵, dopo che era stato emanato un atto della società il giorno 11 febbraio, con il quale si notificava l'invalidità degli impegni assunti dall'amministratore delegato Attilio Franchi. In più, l'avvocato Alberto Gioannini, recatosi il 12 febbraio a Dalmine per ricevere lo stabilimento, non fu accolto, riportando il rifiuto della consegna della fabbrica⁵⁶. Nel frattempo, Fenoglio della Comit e Pollone cercarono di ricucire lo strappo. Inizialmente non ci riuscirono, in quanto la direzione della Commerciale aveva fatto notificare l'atto di offerta per la restituzione del deposito alla FIAT, ma la società torinese aveva opposto un categorico rifiuto. Inoltre, nel CDA della Franchi-Gregorini l'amministratore de-

⁵¹ ASF, p. 380, verbale CDA FIAT 4 febbraio 1920.

⁵² *Ibidem*.

⁵³ Ivi, p. 381, verbale CDA FIAT 4 febbraio 1920.

⁵⁴ Sulla Banca Belinzaghi, cfr. A. TRITA, *Gli istituti di credito in Milano durante il periodo 1890-1914*, in *Storia di Milano*, XV, Fondazione Treccani degli Alfieri, Milano 1962.

⁵⁵ ASF, p. 384, verbale CDA FIAT 21 febbraio 1920.

⁵⁶ *Ibidem*.

legato Attilio Franchi era stato messo in minoranza sul punto della cessione dello stabilimento di Dalmine, in quanto poteva godere soltanto dell'appoggio dei suoi fratelli, nonostante avesse dichiarato alla direzione della FIAT di avere il potere di cedere la fabbrica e l'appoggio della sua amministrazione⁵⁷. Dopo un ulteriore incontro a Torino, il 19 febbraio Franchi fece saper ad Agnelli che non era più disposto a convocare un nuovo consiglio della sua società per ottenere la maggioranza sulla questione della cessione di Dalmine alla FIAT; di conseguenza, il consiglio della FIAT autorizzò Agnelli a far valere, anche per vie legali, le ragioni della società contro la condotta della Franchi-Gregorini.

Per risolvere l'intricata questione Pollone contattò in modo diretto Fenoglio e Toeplitz, che incontrarono agli inizi di marzo Riccardo Gualino a Milano⁵⁸. Si decise, con la collaborazione di Attilio Franchi, di rivalutare l'intero possesso delle azioni Dalmine⁵⁹. Così, nel 1921 la Franchi-Gregorini riuscì a cedere le proprie partecipazioni alla Comit e alla FIAT⁶⁰. Nella primavera dello stesso anno la filiale torinese della Commerciale trasmise alla sede centrale delle informazioni riguardo al rapporto con la FIAT nell'affare Franchi-Gregorini/Dalmine. La FIAT consegnò alla filiale torinese della Comit la dichiarazione di trasferimento da parte della banca stessa alla società di Agnelli di 149.000 azioni Dalmine. Alla stessa data, l'incaricato della FIAT presentò i due certificati dovuti alla direzione centrale Comit per le 26.997 azioni della Società Italiana Trasporti Automobilistici SITA, e 2.850 azioni della Società Officine Villar Perosa, affidate alla Comit in garanzia⁶¹. A curare gli interessi della FIAT a Milano era Tito Massimino, che fu anche incaricato di gestire i rapporti con la Banca Commerciale. Le 149.000 azioni Dalmine furono costituite dalla FIAT in garanzia dei crediti cambiari professati dalla Comit verso l'azienda torinese. Alcuni mesi prima del passaggio delle azioni dalla Comit alla FIAT, tuttavia, Agnelli scrisse a Toeplitz in merito alla posizione del presidente della Dalmine. Garbagni, presidente della società in questione, era molto vicino a Toeplitz, e Agnelli, per manifestare la sua

⁵⁷ Ivi, p. 386, verbale CDA FIAT 21 febbraio 1920.

⁵⁸ Ivi, p. 396, verbale CDA FIAT 23 marzo 1920.

⁵⁹ M. TACCOLINI, G. GREGORINI, *Onde d'acciaio. Siderurgia e meccanica nella Lombardia orientale da Gregorini a Lucchini*, in *Storia d'impresa e imprese storiche. Una visione diacronica*, a cura di V. Ferrandino e M.R. Napolitano, Franco Angeli, Milano 2014, pp. 36-67.

⁶⁰ ASISP, ASBCI, SG, cart. 36, fasc. 19, Accordi Comit/FIAT (ex 203).

⁶¹ Ivi, Accordi Comit/FIAT, 13 aprile 1921.

amicizia all'amministratore delegato della Commerciale, gli propose di restare alla presidenza, anche perché, nel corso degli anni, aveva dimostrato le sue capacità dirigenziali⁶². Nel maggio del 1920, infine, nel momento più vivo delle agitazioni operaie, il segretario del CDA della FIAT informò i consiglieri sull'esecuzione degli accordi presi con il commendator Franchi e con la Comit in merito alla Dalmine. Per suggellare le disposizioni prese, Agnelli e Fornaca entrarono nel consiglio della società. Nella seconda metà di maggio, invece, furono nominati consiglieri in quota FIAT anche Broglia e Vitali⁶³.

Così, la Banca Commerciale, con la volontà di Toeplitz, attivò il passaggio delle 149.000 azioni Dalmine alla FIAT, entrando in collaborazione con la casa automobilistica nella gestione del portafoglio titoli Dalmine ceduto dalla Franchi-Gregorini. Soltanto un anno prima erano stati riprogrammati i rapporti tra banca e industria nelle strategie di espansione dei gruppi più importanti del capitalismo italiano. Agnelli e Gualino, avendo acquisito le 120.000 azioni del Credit nel 1919 per le ragioni già descritte, e ottenuto il controllo della banca, nel 1920 strinsero un accordo con i Perrone in merito ai pacchetti azionari nelle loro mani del Credito Italiano e della Banca Commerciale: cedettero le azioni in loro possesso dei due istituti alla Compagnia Finanziaria Nazionale e al Consorzio Mobiliare Finanziario, società partecipate da diversi gruppi industriali italiani, permettendo alle due banche miste di tornare in piena autonomia decisionale al di là delle volontà della FIAT e dei Perrone⁶⁴.

Tuttavia, la FIAT mantenne relazioni privilegiate soprattutto con il Credit, come dimostrato anche in occasione degli aumenti di capitale sociale successivi. Nonostante ciò, i rapporti tra Toeplitz e Agnelli continuarono a essere ottimi⁶⁵; ad esempio, il 2 gennaio 1920 Agnelli scrisse a Toeplitz per delle chiarificazioni sulla ripartizione del sesto

⁶² ASISP, ASBCI, Copialettere Giuseppe Toeplitz (CPT), cart. 7, lettera Agnelli a Toeplitz, 26/4/1920.

⁶³ ASF, p. 403, verbale CDA FIAT 5/5/1920.

⁶⁴ B. BOTTIGLIERI, *La FIAT tra il 1915 e il 1930: alcune linee evolutive*, in *FIAT. 1915-1930*, p. 39.

⁶⁵ Come già ricordato, Toeplitz sostenne Agnelli nella contesa con la famiglia Perrone nel 1918, nonostante l'industriale piemontese avesse scelto l'alleanza con Gualino. Sull'attività finanziaria di Riccardo Gualino negli anni considerati, cfr. C. BERMOND, *Riccardo Gualino finanziere e imprenditore. Un protagonista dell'economia italiana del Novecento*, Centro Studi Piemontesi, Torino 2005; G. RAPELLI, *Il caso Gualino: una storia italiana: i rapporti tra l'imprenditore e Mussolini, l'arresto e il confino*, «Nuova storia contemporanea», 17 (2013), 6, pp. 11-38.

«Prestito nazionale» tra le varie banche che servivano come fonte di capitali per la FIAT⁶⁶. Tra queste c'era anche la Comit, alla quale fu assegnata la quota di 3 milioni di lire, considerata esigua da Toeplitz⁶⁷. Agnelli sottolineò che il prestito era stato ripartito in modo equilibrato tra gli istituti vicini alla FIAT, fatta eccezione per la Banca d'Italia, secondo accordi tra la società torinese e l'Istituto di Via Nazionale, e per il Credit, come banca di riferimento primario. La Comit era terza, seguita dal Banco di Napoli e dalla BIS con 2.250.000 lire ciascuno. La Banca Commerciale, dopo le spiegazioni dirette di Agnelli, accettò la sua posizione e Toeplitz dichiarò la piena disponibilità alla collaborazione dell'istituto diretto⁶⁸. Per suggellare ulteriormente i rapporti, il banchiere presentò al capo della FIAT l'ex amministratore della Breda, Maurizio Jung, il quale aveva interesse a proporre all'industriale torinese delle iniziative nel ramo automobilistico⁶⁹.

Nel periodo in cui i rapporti tra la Banca Commerciale di Toeplitz e la FIAT di Agnelli si stringevano con maggiore forza, le attività produttive furono coinvolte nell'ondata di scioperi che imperversò in tutta l'area industriale della penisola. Infatti, nello stesso 1920 aumentarono le ore di sciopero sia nell'industria che in altri settori, compreso quello bancario. Toeplitz e Agnelli si ritrovarono coinvolti pariteticamente nella gestione della difficile situazione: per coordinarsi nella reazione agli scioperi scelsero ancora una volta come tramite Eugenio Pollone⁷⁰. Nel contesto delle grandi agitazioni sindacali⁷¹, come lo sciopero delle «lancette», alcuni amministratori della FIAT proposero di aumentare il capitale sociale, e Pollone fu uno dei promotori di questa iniziativa, ottenendo anche il benestare della Comit e della Cassa di Risparmio di Torino⁷². Tuttavia, la situazione divenne sem-

⁶⁶ Sul tema, cfr. G. PADULO, *Sul rapporto tra gli industriali e il governo Nitti*, «Nuova rivista storica», LX (1976), pp. 593-618; A. CONFALONIERI, *La politica del debito pubblico in Italia 1919-1943*, 2 voll., Cariplo-Laterza, Milano-Bari 1986.

⁶⁷ ASISP, ASBCI, CPT, cart. 7, lettera Agnelli a Toeplitz, 2 gennaio 1920.

⁶⁸ Cfr. G. CONTI, A. POLSI, *Elites bancarie durante il fascismo tra economia regolata ed autonomia*, Collana di E-papers del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università degli Studi di Pisa, Pisa 2004.

⁶⁹ ASISP, ASBCI, CPT, cart. 9, lettera Toeplitz ad Agnelli, 11 maggio 1920.

⁷⁰ Cfr. ASISP, ASBCI, Copialettere Eugenio Pollone (CPP), vol. 12.

⁷¹ F. FABBRI, *Le origini della guerra civile. L'Italia dalla Grande Guerra al fascismo. 1918-1921*, UTET, Torino 2009; sul tema, cfr. A. BARAVELLI, *La vittoria smarrita. Legittimità e rappresentazioni della Grande Guerra nella crisi del sistema liberale (1919-1924)*, Carocci, Roma 2006.

⁷² MONTANARI, *Pollone, Eugenio*; cfr. *Banche e reti di banche nell'Italia post-unitaria*, a cura di G. Conti e S. La Francesca, Tomi I-II, Il Mulino, Bologna 2000.

pre più insostenibile. Alla fine di marzo del 1920 una mancata risposta da parte dell'azienda sul metodo di pagamento dei membri della commissione interna fece esplodere la protesta degli operai della sezione acciaierie⁷³. Nelle industrie metallurgiche, invece, gli operai della commissione interna avevano ordinato di rimettere le lancette degli orologi sull'ora solare, anziché sull'ora legale, e di conseguenza furono tutti licenziati. Per protesta, i dipendenti di quel settore della FIAT non uscirono dagli stabilimenti e occuparono la fabbrica⁷⁴. Lo sciopero delle «lancette» si intensificò soprattutto tra gli ultimi giorni di marzo e l'inizio di aprile del 1920, quando decine di migliaia di operai della provincia torinese si mobilitarono contro gli industriali del territorio, prima di essere sconfitti a causa dell'isolamento e della forza della coalizione dei proprietari delle fabbriche interessate⁷⁵.

Nonostante ciò, il regolare corso della produzione industriale non fu ripristinato nell'immediato, perché si aprirono ulteriori vertenze, che portarono al movimento di occupazione delle fabbriche in tutto il Nord Italia nel settembre del 1920⁷⁶. In questo contesto Agnelli si mostrò in tutta la sua intransigenza, cosa che esasperò ulteriormente gli animi di dirigenti e operai. Pollone, in occasione della nuova ondata di scioperi e occupazioni di settembre, come indicato da Toeplitz mostrò un atteggiamento «giolittiano», mediando tra le parti⁷⁷.

La stretta collaborazione tra Agnelli e Toeplitz proseguì, a fasi alterne, per tutti gli anni Venti del Novecento. Lo scenario della loro relazione aziendale non si circoscrisse soltanto all'interno della penisola, ma oltrepassò il confine, con affari vantaggiosi anche in ambito internazionale. Un esempio è offerto dal caso della società Motoarelor. All'inizio dell'autunno del 1924 la Comit e la FIAT si accordarono per la formazione di un consorzio per rilevare la totalità delle azioni della società austriaca⁷⁸: la Motoarelor fu rilevata con un'intesa internazionale siglata a Vienna. Non era la prima volta che Toeplitz

⁷³ ASF, p. 394, verbale CDA FIAT 23 marzo 1920.

⁷⁴ *Ibidem*.

⁷⁵ Ivi, pp. 395-396.

⁷⁶ CASTRONOVO, *FIAT*, pp. 196-202.

⁷⁷ MONTANARI, *Pollone, Eugenio*, Nato nel 1849, nonostante l'età avanzata Pollone dimostrò tutta la sua tenacia in occasione dell'ondata di scioperi, tanto da restare ai vertici delle società rappresentate fino alla crisi successiva al 1929; fu ufficialmente escluso dal CDA della Comit soltanto nel 1933, durante il processo di irizzazione della banca; cfr. ASISP, ASBCI, CPP, vol. 47, lettera del presidente Comit a Eugenio Pollone, 18 marzo 1933.

⁷⁸ ASISP, ASBCI, CPT, cart. 7, lettera Agnelli a Toeplitz, 1 ottobre 1924.

si associava alla FIAT per espandere il proprio raggio d'azione al di là delle Alpi. Infatti, già nel 1915 il banchiere era stato contattato dall'allora direttore della casa automobilistica, Marchesi, per risolvere la delicata controversia nata per la FIAT Russa.

La Société Russe era stata fondata in accordo tra la FIAT e la Società Herman Meyer di Varsavia, con lo scopo di ampliare l'esportazione di materiale automobilistico italiano anche nell'Europa dell'Est⁷⁹. La società torinese aveva stretto rapporti di collaborazione con la Herman Meyer già alla fine del 1911⁸⁰. Questo legame si era rafforzato ulteriormente grazie a Toeplitz, in quanto suo fratello Theodor era il procuratore della società polacca, per poi promuovere la formazione di una partecipata a San Pietroburgo, che puntava soprattutto a sostituire le industrie locali per la fornitura di materiale bellico motorizzato all'esercito dello zar⁸¹. Il capitale azionario di base era di 200.000 rubli, diviso in azioni da 1.000 rubli sottoscritte al 51% dalla FIAT e al 49% dalla Herman Meyer⁸²; tuttavia, bisognò attendere fino al 1913 per l'inaugurazione ufficiale di una filiale FIAT in Russia, ma lo scoppio della Grande Guerra favorì la crescita di ordinazioni da parte dell'esercito zarista.

Nell'estate del 1915 Agnelli aveva deciso di appropriarsi dell'intero capitale azionario della FIAT Russa, e aveva chiesto a Giuseppe Toeplitz di fare da tramite per raggiungere un accordo, considerando i suoi rapporti esclusivi con l'Est Europa e con il fratello Theodor⁸³. Nell'agosto del 1915, grazie all'intervento della Comit, la Meyer aveva ceduto il 49% del capitale sottoscritto alla costituzione della FIAT Russa alla casa madre di Torino. Le azioni erano state cedute alla pari, mentre i rappresentanti in quota Meyer nel CDA della filiale si erano messi a disposizione della FIAT fino alla loro sostituzione⁸⁴. Ciò era stato descritto con particolare attenzione anche nel CDA della FIAT del 4 settembre 1915, quando il direttore centrale Segre aveva informato i consiglieri che, grazie alla rappresentanza di Giuseppe Toeplitz

⁷⁹ La Società Hermann Meyer di Varsavia era un partner importante anche per gli affari dell'Ansaldo nell'Europa dell'Est; cfr. M. BENEGLIANO, P. NARDONE, N. RIGOLDI, *L'Ansaldo dei Perrone nell'Europa orientale. Polonia, Russia, Romania (1917-1921)*, Franco Angeli, Milano 2019.

⁸⁰ CASTRONOVO, *La Fiat. 1899-1999*, p. 89.

⁸¹ *Ibidem.*

⁸² *Ibidem.*

⁸³ ASISP, ASBCI, Fondo ST, cart. 80, fasc. 1, Herman Meyer.

⁸⁴ Ivi, Herman Meyer, Convenzione per la cessione del 49% della FIAT Russa dalla H. Meyer alla FIAT.

in favore della ditta Meyer di Varsavia, le 980 azioni da 1.000 rubli ciascuna di proprietà della società polacca venivano cedute alla pari alla FIAT⁸⁵. Come contropartita la FIAT aveva avuto l'onere di versare metà della provvigione di un affare concluso dalla FIAT Russa a Liverpool per 78.000 franchi francesi⁸⁶. In più, erano stati presi in considerazione i guadagni ottenuti da un accordo siglato a Roma il 31 maggio 1915 con il governo russo per la fornitura di 300 camion militari con accessori e pezzi di ricambio. La società torinese aveva riconosciuto alla Meyer, come corrispettivo per la cessione delle azioni, il 5% della somma stabilita in accordo con il governo dello zar per i camion. Giuseppe Toeplitz, in nome della Meyer, e come suo consigliere del CDA, aveva trattato i particolari direttamente con Marchesi, che agiva in nome di Agnelli. La firma finale era stata messa a Milano il 6 agosto 1915⁸⁷.

Con la stessa modalità, e con gli stessi interlocutori, ovvero la Meyer e Toeplitz, era stato concluso un ulteriore accordo per il passaggio di 4.900 azioni FIAT dalla Meyer alla casa torinese tramite la Polski FIAT. La Polski FIAT era nata il 2 febbraio 1920 con la collaborazione tra la casa madre e la Meyer, comproprietari della società al 51 e al 49%, come nel caso della FIAT Russa⁸⁸. L'interesse della FIAT nel mercato polacco era cresciuto nel corso degli anni, e nel 1920 i suoi rappresentanti nel CDA della Polski facevano sentire sempre più la loro presenza; infatti, alla fine del 1921 Agnelli era intenzionato ad assicurarsi tutto il pacchetto azionario della filiale polacca, cercando di svincolarsi dalla presenza della Meyer. Nel dicembre dello stesso anno era riuscito nel suo intento, acquisendo per la sua FIAT il 98% dei titoli della Polski⁸⁹.

Il passaggio delle 4.900 azioni della società torinese dalla Meyer alla FIAT stessa, tramite la Polski, era avvenuto all'inizio del 1922⁹⁰. La ditta Meyer aveva chiesto, tramite Toeplitz, un controvalore di 196.000 franchi, da depositare presso la sede centrale della Comit. Il consigliere delegato della Commerciale aveva sottolineato ad Agnelli che Giorgio Stanislao Meyer e Theodor Toeplitz avevano messo a di-

⁸⁵ ASF, p. 58, verbale CDA FIAT 4 settembre 1915.

⁸⁶ ASISP, ASBCI, Fondo ST, cart. 80, fasc. 1, Herman Meyer, Convenzione per la cessione del 49% della FIAT Russa dalla H. Meyer alla FIAT.

⁸⁷ Ivi, Herman Meyer, Convenzione per la cessione del 49% della FIAT Russa dalla H. Meyer alla FIAT, Accordo 6 agosto 1915.

⁸⁸ Cfr. ASF, p. 333.

⁸⁹ Ivi, p. 544, verbale CDA FIAT 30 dicembre 1921.

⁹⁰ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 18, lettera di Toeplitz ad Agnelli, 2 gennaio 1922.

sposizione della direzione centrale i loro posti nel CDA della Polski FIAT, aspettando futuri sviluppi. Nello stesso anno si stava concludendo la trattativa tra la Comit e la casa automobilistica in merito alla Dalmine. L'idea del consigliere delegato della Comit di staccare la parte idroelettrica dal resto della Franchi-Gregorini prendeva vigore, mentre venivano rifinite le ultime decisioni per provvedere allo smobilizzo della società⁹¹. Il problema della Franchi-Gregorini era stato poi trattato nella seduta del comitato FIAT, dove era stato deciso di accettare la proposta della Comit di prorogare l'operazione di riparto a tasso migliorato in un momento più favorevole per la realizzazione dei titoli sul mercato⁹². Il 30 settembre 1922, durante una riunione del CDA della Dalmine, si provvedeva alla rimozione di Franchi dal consiglio stesso, mentre la presidenza si affidava al senatore Bonicelli⁹³. Inoltre, Toeplitz aveva chiesto esplicitamente ad Agnelli di aggiungere nel CDA Edoardo Agnelli, figlio del capo della FIAT.

Gli accordi presi sulla Dalmine portavano anche la firma di Fornaca, in collaborazione continua con Toeplitz per gli affari riguardanti le società rappresentate⁹⁴. Guido Fornaca divenne amministratore delegato della FIAT nel 1920, dopo la nomina di Agnelli a presidente della società in sostituzione del conte Eugenio Rebaudengo⁹⁵, in seguito alla fase più critica del movimento degli scioperi, quando Agnelli propose di trasformare la sua industria automobilistica in una cooperativa⁹⁶. Fu Fornaca, con il benestare di Agnelli, che dopo gli anni Dieci introdusse in fabbrica i modelli di produzione standardizzati tipici del fordismo. Infatti, il nuovo amministratore delegato aveva visitato più volte le aziende di Ford negli USA insieme allo stesso Agnelli, e lì aveva appreso le basi teoriche proposte da Taylor nel 1911, che segnarono un'intera epoca industriale⁹⁷.

⁹¹ Ivi, vol. 22, lettera di Toeplitz ad Agnelli, 21 settembre 1922.

⁹² ASF, p. 609, verbale Comitato FIAT 29 settembre 1922.

⁹³ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 22, lettera di Toeplitz ad Agnelli, 21 settembre 1922.

⁹⁴ Ivi, vol. 25.

⁹⁵ ASF, p. 447, verbale CDA FIAT 23 dicembre 1920. Cfr. *L'oro d'Italia. Storie di aziende centenarie e familiari*, 3, *Piemonte e Liguria*, a cura di C. Ruggiero, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN) 2013.

⁹⁶ F. FORNARO, *Quando la Fiat stava per diventare una cooperativa*, «Quaderno di storia contemporanea», 32 (2002), pp. 44-57.

⁹⁷ F. AMATORI, *Coorti manageriali di lungo periodo: FIAT e Finsider 1920-1960*, in *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana*, Atti del convegno di studio, Roma, 24 novembre 2000, a cura di S. Zaninelli e M. Taccolini, V&P, Milano 2002, pp. 583-606. Fornaca abbandonò la carica di ammini-

Sistemata la questione Dalmine/Franchi-Gregorini, la direzione societaria poté analizzare la nuova situazione interna al gruppo FIAT. Al maggio 1922 la FIAT deteneva importanti partecipazioni azionarie nelle seguenti aziende: Società Generale Finanziaria, Società anonima Officine Villar Perosa, FIAT San Giorgio, Società anonima Fratelli Durio, Società Anonima Forze Idrauliche del Moncenisio, Sindacato Torinese, Unione Rischi ed Assicurazioni, Società Trasporti Automobilistici, Servizio Automobilistico Perosa-Alte Valli-Sapav, Società Anonima Tranvie Pinerolo-Perosa Argentina, Cantieri Navali e Acciaierie di Venezia, Società Anonima Casa dell'Industria, Società Anonima Isolatore, Società Way Assauto, Società Anonima Marelli, Società Materiali Refrattari, Società Italiana Trasporti Automobilistici-Sita, Società Servizi Automobilistici, Società Lombarda Servizi Automobilistici Pavia, Società Trasporti Automobilistici Siciliani-Stas e altre⁹⁸. All'estero, la FIAT vendeva le automobili con delle organizzazioni territoriali ben distinte: FIAT Argentina, FIAT New York, FIAT Motors, FIAT Nord Africa, FIAT Costantinopoli, FIAT Hispania, FIAT Singapore⁹⁹ e altre. Dopo la conclusione dell'affare Dalmine, inoltre, Toeplitz propose ad Agnelli di collaborare in un'altra trattativa, questa volta riguardante i Cantieri Triestini. Da sempre impiegati per scopi di produzione bellica, dal primo dopoguerra i Cantieri Triestini entrarono in crisi¹⁰⁰. Toeplitz e altri si mostrarono propensi a finanziare un nuovo Consorzio Armi del gruppo giuliano, e ottennero una risposta favorevole anche dalla FIAT¹⁰¹. Allo stesso tempo, la Comit fece da tramite per gli accordi tra la FIAT e la Società Tempini per la cessione di brevetti di armi di proprietà della società torinese e della sua controllata Villar Perosa¹⁰². Questo contesto riguardava la Società Metallurgica Bresciana, interessata alla produzione di materiale bellico¹⁰³: in accordo con la Metallurgica Bresciana e con il gruppo Orlando, si decise di costituire una Anonima Armi, alla quale avrebbero dovuto partecipare sia la FIAT, che Orlando stesso¹⁰⁴. Tut-

stratore delegato della FIAT nel 1927 per problemi di salute. Il suo posto fu preso da Valletta.

⁹⁸ ASF, p. 586, verbale CDA FIAT 12 maggio 1922.

⁹⁹ Ivi, p. 580, verbale comitato FIAT 11 maggio 1922.

¹⁰⁰ P. FRAGIACOMO, *L'industria come continuazione della politica. La cantieristica italiana (1861-2011)*, Franco Angeli, Milano 2012.

¹⁰¹ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 25, lettera Toeplitz ad Agnelli, 14 febbraio 1923.

¹⁰² ASF, p. 629, verbale CDA FIAT 22 febbraio 1923.

¹⁰³ Ivi, p. 645, verbale CDA FIAT 11 maggio 1923.

¹⁰⁴ Ivi, p. 666, verbale CDA FIAT 17 novembre 1923.

tavia, l'affare non andò in porto per problemi inerenti alla stabilità dei rapporti tra la casa automobilistica e il gruppo Orlando. Così, gli impegni presi con la Metallurgica Bresciana furono sciolti, e si scelse di costituire una nuova anonima, la Società Fabbrica Armi Torino, con un capitale iniziale di 5 milioni di lire diviso tra la FIAT e la sua controllata Villar Perosa¹⁰⁵.

In merito ai Cantieri Triestini, Toeplitz sottolineò ad Agnelli che lo Stabilimento Tecnico Triestino e il Cantiere di Monfalcone dovevano completare e «smaltire» quattro sommergibili di tonnellaggio differente non terminati dopo l'armistizio; in più, la Odero aveva costruito prima della guerra un sommergibile per la marina tedesca, poi requisito dalla Regia Marina, ed era anche in possesso di brevetti tedeschi, che andavano acquistati per portare avanti la produzione e far rinascere quel ramo importante per la cantieristica italiana¹⁰⁶. Inoltre, Toeplitz mise in guardia Agnelli, perché lo Stabilimento Tecnico Triestino deteneva la licenza per la costruzione di motori marini a scoppio di una ditta di Copenaghen, e dunque i Cantieri Triestini difficilmente avrebbero fatto ricorso alla sezione Grandi Motori della FIAT per le loro costruzioni¹⁰⁷. Nonostante ciò, la FIAT si impegnò nell'immediato ad avviare delle relazioni con lo Stabilimento Tecnico Triestino (Sigre) per la costruzione di una nave in società: la sezione Grandi Motori della FIAT avrebbe prodotto il motore, lo Stabilimento Tecnico la nave¹⁰⁸. Questo accordo fu poi rifinito nel novembre del 1923, quando si decise che i 4/10 dell'operazione dovevano essere portati a termine dalla sezione Grandi Motori e i 6/10 dal cantiere giuliano¹⁰⁹.

Come dimostrato dai documenti analizzati, la FIAT d'inizio anni Venti stava portando avanti la sua strategia espansiva, tentando di raggiungere il possesso della maggioranza azionaria di diverse aziende che operavano in settori affini o di supporto all'industria metalmeccanica in generale, e automobilistica in particolare. Con questi auspici maturò anche la richiesta di interessamento nella Compagnia dei Vagons Lits inoltrata da Agnelli a Toeplitz. Questa volta il banchiere fu chiamato in causa da Vittorio Valletta, in piena ascesa nella FIAT de-

¹⁰⁵ Ivi, p. 702, verbale CDA FIAT 15 aprile 1924.

¹⁰⁶ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 25, lettera Toeplitz ad Agnelli, 14/2/1923. Nella stessa lettera, il rapporto esclusivo tra il banchiere e l'industriale si manifesta con una richiesta esplicita di Agnelli di promuovere un suo protetto impiegato presso la sede alessandrina della Comit.

¹⁰⁷ Ivi, vol. 27, lettera Toeplitz ad Agnelli, 31 maggio 1923.

¹⁰⁸ ASF, p. 652, verbale CDA FIAT 12 luglio 1923.

¹⁰⁹ Ivi, p. 662, verbale CDA FIAT 17 novembre 1923.

gli anni Venti. Valletta scrisse a Toeplitz nell'estate del 1923 e chiese, a nome di Agnelli, di interpellare la sezione Materiale Ferroviario della società torinese in caso di nuove fabbricazioni di vagoni della Vagons Lits¹¹⁰. Nello stesso periodo Toeplitz stava aiutando Agnelli nella delicata questione del rilievo degli stabilimenti torinesi della Ansaldo San Giorgio¹¹¹.

L'occasione aprtasi per la fornitura alla Vagons Lits si mostrò molto importante per la FIAT; Agnelli contattò nuovamente Toeplitz il 27 settembre 1923, insistendo sulla possibilità di avere un suo supporto in qualità di sostenitore finanziario sia della FIAT, che della Vagons Lits¹¹². In contemporanea venne a crearsi una nuova opportunità di respiro internazionale, di cui Toeplitz informò Agnelli. Il banchiere non aveva mai reciso i suoi legami, sia affettivi che economici, con la madrepatria, e spesso era chiamato in causa da società polacche come tramite per ottenere forniture e finanziamenti dai gruppi dell'Europa occidentale. Nell'occasione, all'inizio dell'autunno 1923, Toeplitz fu sollecitato dalla Société Versovienne pour le Commerce Etranger Ltd di Varsavia affinché si adoperasse presso la FIAT per ottenere una fornitura di camion su richiesta del Ministero polacco della Guerra. La Polonia di quel periodo chiedeva di continuo il sostegno industriale di ditte estere per materiali da guerra, in quanto vedeva nella forte URSS, nata dopo la conclusione della guerra civile, una minaccia per la tenuta dei propri confini.

La Versovienne chiese esplicitamente la costruzione di una fabbrica FIAT in Polonia per le forniture militari, ma Toeplitz era al corrente dello scarso interesse a riguardo della società torinese. Così, il banchiere suggerì un *escamotage* ad Agnelli: per evitare uno scomodo impegno azionario, Toeplitz propose una formula d'impiego di 5 milioni di lire in obbligazioni, secondo il valore approssimativo degli utili delle forniture, con il sostegno della Comit per finanziare le obbligazioni stesse. Il consigliere delegato della Commerciale precisò che la sua offerta non era legata a possibili vantaggi per la banca, ma al

¹¹⁰ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 28, lettera Toeplitz a Valletta, 4 luglio 1923.

¹¹¹ Ivi, vol. 27, lettera Toeplitz ad Agnelli, 31 maggio 1923. La FIAT San Giorgio nacque nel 1905 per volere della FIAT e della San Giorgio S.A. Nel 1906 si ebbe l'incorporazione dei Cantieri di Muggiano, con la relativa trasformazione della ragione sociale in FIAT San Giorgio S.A. Nel 1918, nel contesto delle «guerre parallele», la società cambiò nuovamente ragione sociale, trasformandosi in Ansaldo San Giorgio.

¹¹² ASISP, ASBCI, CPT, vol. 29, lettera Toeplitz ad Agnelli, 3 ottobre 1923.

suo interessamento per la questione polacca e per creare legami più saldi tra la FIAT e il governo della sua madrepatria¹¹³.

In quegli anni Toeplitz sostenne tutte le iniziative in cui il gruppo torinese decise di inserire anche la Comit, essendo consapevole della grande importanza dal punto di vista industriale e finanziario raggiunta dalla FIAT, nonostante la banca di riferimento principale di Agnelli rimanesse il Credit. Ad esempio, nel novembre del 1923 fu chiesto l'intervento della Commerciale per un affare della FIAT in Brasile. Questa volta si trattava di una proposta di difficile accoglimento, in quanto, dal punto di vista bancario, nel Sud America operava la Banque Français et Italienne pour l'Amerique du Sud, legata alla Comit¹¹⁴. Toeplitz fu sollecitato da Agnelli seguendo la volontà del grand'ufficiale Guido Ricci, in rapporti molto stretti con il senatore piemontese. Ricci propose la fondazione di una banca italiana a Parà, nel Nord del Brasile, ma, questa volta, l'affare non si concluse¹¹⁵. Zuccoli, amministratore della Banque Français et Italienne pour l'Amerique du Sud, voleva soltanto offrire l'opportunità alla FIAT di concludere un vantaggioso accordo in Brasile, ma escluse la convenienza di creare direttamente una filiale della banca amministrata a Parà¹¹⁶.

A parti invertite, invece, si presentò il problema della società francese Delaunay-Belleville. La Comit chiese alla FIAT di interessarsi alle vicende legate alla riorganizzazione finanziaria della ditta transalpina, che fu costretta a cedere alla sua filiale automobilistica, la Société des Automobiles Delaunay-Belleville, una parte dei suoi stabilimenti, ossia quelli riguardanti le fabbricazioni aeronautiche, per le quali la FIAT aveva concluso in passato un contratto di fornitura vantaggioso. Horace Finaly, direttore generale della Banque de Paris et des Pays Bas, che aveva finanziato lo sviluppo di alcune aziende del settore elettrocommerciale italiano e la Delaunay-Belleville, chiese a Toeplitz di intercedere presso Agnelli affinché la FIAT accettasse il cambiamento in seno all'azienda senza creare problemi in merito alle forniture¹¹⁷. Il

¹¹³ *Ibidem*.

¹¹⁴ TONIOLO, *Cent'anni, 1894-1994. La banca Commerciale e l'economia italiana*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1994. La Banque Français et Italienne pour l'Amerique du Sud (Sudameris) fu fondata nel 1910 con la collaborazione tra Comit e Paribas.

¹¹⁵ ASISP, ASBCI, CPI, vol. 32, lettera Toeplitz ad Agnelli 11 marzo 1924.

¹¹⁶ Ivi, lettera Toeplitz ad Agnelli, 17 marzo 1924.

¹¹⁷ Ivi, lettera Finaly a Toeplitz, 15 febbraio 1924; lettera Toeplitz ad Agnelli, 15 febbraio 1924.

problema fu successivamente risolto con un assenso di massima degli amministratori della FIAT per le richieste inoltrate dalla Comit.

Sul piano nazionale, invece, si ripresentò una buona opportunità legata alle commesse statali per la Ansaldo San Giorgio. All'inizio del 1924 la Marina militare aveva commissionato alla Ansaldo San Giorgio la costruzione di quattro sommergibili, e ciò poteva suscitare l'attenzione da parte di tutta l'industria metalmeccanica in generale¹¹⁸. Essendo finanziariamente molto legata alla Comit, la Compagnia Generale di Elettricità di Milano chiese al consigliere delegato un aiuto per ottenere dei contatti con la FIAT, in modo da vedersi affidare la costruzione degli apparati motore elettrici dei sommergibili commissionati alla San Giorgio. Il comandante Mario Nasi della società elettrocommerciale milanese era in stretto contatto con Toepflitz e, conoscendo il rapporto personale che legava il consigliere delegato della Comit con Agnelli, fece pressione per ottenere quella grande ordinazione che avrebbe, di fatto, lanciato la Compagnia Generale di Elettricità¹¹⁹. Infatti, questa società era nata soltanto tre anni prima a Milano come succursale italiana della General Electric di New York¹²⁰, e si stava occupando di produzione di materiale radiofonico.

In caso di assegnazione della commissione da parte della San Giorgio, la CGE avrebbe utilizzato i disegni e i calcoli sviluppati per gli apparati motore elettrici della General Electric, già messi in azione per tre sottomarini americani da 5.000 HP/asse¹²¹. In effetti, con la tecnologia dei brevetti della General Electric si sarebbe concretizzato un grande passo in avanti per la Marina italiana¹²². La CGE si mostrò subito disposta a modellare questi dettagli tecnici a seconda delle esigenze di costruzione della San Giorgio¹²³. Il cantiere Ansaldo San Giorgio era controllato indirettamente dalla FIAT tramite la partecipazione dell'azienda torinese in diverse imprese di «trasformazione

¹¹⁸ *Storia dell'Ansaldo*, 5, *Dal crollo alla ricostruzione (1919-1929)*, a cura di G. De Rosa, Laterza, Roma-Bari 1998.

¹¹⁹ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 32, lettera del 22 marzo 1924.

¹²⁰ Cfr. <https://archiviostorico.fondazionefier.it/entita/739-cge-compagnia-generale-di-elettricit>.

¹²¹ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 32, lettera del 22 marzo 1924.

¹²² Con i collegamenti ai motori elettrici il comandante del sommergibile avrebbe potuto dirigere dalla sua postazione le possibili variazioni di velocità delle eliche con sicuri organi meccanici, che azionavano i «contattori», ovvero degli interruttori a contatti multipli, piazzati nella canna dei motori all'estrema poppa. Questo sistema non era del tutto nuovo, poiché era già in uso da tempo sulle grandi linee ferroviarie americane e sui sommergibili della Marina statunitense.

¹²³ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 32, lettera del 22 marzo 1924.

navi», come la Società Commerciale di Navigazione¹²⁴. Considerando l'alto tasso tecnologico maturato nella Sezione Grandi Motori della FIAT, e il vantaggio di completare l'intera produzione all'interno dell'azienda, Agnelli decise di lasciare alla Sezione stessa la produzione dei motori dei quattro sommergibili commissionati dalla Marina alla Ansaldo San Giorgio¹²⁵.

Il rapporto tra Comit e FIAT negli anni Venti, tuttavia, non fu scevro da contrasti di ogni genere. Ad esempio, nel maggio del 1924 sorsero degli attriti per vicissitudini azionarie. Il problema riguardava le azioni a voto plurimo nel capitale FIAT, e l'onorevole Olivetti mostrò il suo disappunto sulla legittimità delle stesse, data l'enorme importanza di queste azioni nelle decisioni da prendere nelle riunioni dell'assemblea azionisti. Toeplitz contattò Agnelli per risolvere la questione, proponendo un compromesso con l'onorevole Olivetti. Di conseguenza, Agnelli inviò una lettera a Olivetti, sostenendo le ragioni della Commerciale. Toeplitz ringraziò Agnelli per la dimostrazione di fedeltà rivolta alla Comit, nonostante il problema avesse potuto suscitare non pochi contrasti all'interno del CDA della FIAT¹²⁶. Agnelli organizzò anche un incontro a Milano tra Olivetti e il consigliere delegato della Comit per una chiarificazione. Allo stesso tempo, il presidente della FIAT chiese un interessamento di Toeplitz per l'offerta fatta dalla Sezione Grandi Motori della sua società per la fornitura di un motore diesel da 1.500 HP alla società Italo-Radio, in mano alla Comit¹²⁷. In questo caso fu Toeplitz a difendere gli interessi della FIAT, considerando la riuscita dell'affare fortemente voluto da Agnelli.

Nel 1925, per rispondere positivamente alle pressioni politiche della sua madrepatria, il consigliere delegato della Comit ottenne da Agnelli l'ospitalità negli stabilimenti torinesi per un gruppo di studenti del politecnico di Leopoli, i quali desideravano apprendere nuove tecniche e proporre innovazioni ingegneristiche¹²⁸. Nell'estate dello stesso anno, in un clima di apparente collaborazione tra i due gruppi, ci fu un confronto molto duro tra Toeplitz e i tecnici della FIAT; la particolarità di questo momento di allontanamento personale del banchiere è data dalla mancanza di controversie di natura azionaria, di

¹²⁴ ASF, p. 747, verbale CDA FIAT 12 febbraio 1925.

¹²⁵ Agli inizi del 1925 la Sezione Grandi Motori stava sperimentando anche la produzione di motori per l'aviazione.

¹²⁶ ASISP, ASBCI, CPI, vol. 33, lettera Toeplitz ad Agnelli, 4 giugno 1924.

¹²⁷ Ivi, lettera Agnelli a Toeplitz, 11 giugno 1924.

¹²⁸ Ivi, vol. 41, lettera Toeplitz ad Agnelli, 28 aprile 1925.

forniture o altro, in quanto i dissidi nacquero per futili motivi: i difetti di fabbrica della 519 acquistata da Toeplitz¹²⁹. La descrizione fatta da Toeplitz delle inadempienze delle officine FIAT è importante per analizzare il grado di sviluppo del prodotto che la casa automobilistica metteva sul mercato e il margine di errore in una fase considerata ancora di pieno sviluppo tecnologico del mezzo di trasporto preso in considerazione. I difetti, in questo caso, riguardavano la perdita continua di acqua e di olio dal motore nel modello 519, cosa riscontrata da Toeplitz non soltanto nella sua vettura, ma anche in altre auto della stessa tipologia.

Probabilmente il pretesto dell'automobile personale sottendeva una limitata serenità nei rapporti intercorrenti in quel frangente. Infatti, nell'estate del 1926 ci fu un vero contrasto personale tra Toeplitz e Agnelli di natura, però, incerta, poiché le fonti a disposizione non permettono una ricostruzione esaustiva della vicenda. In una missiva Toeplitz parla di «malintesi», «turbamenti», «spiegazioni proferite soltanto da Valletta», nonché di alcuni contenziosi con il commendator Bocca¹³⁰. Forse dei dissapori nacquero anche da alcune vicissitudini tra il consigliere delegato della Commerciale ed Edoardo, figlio di Agnelli¹³¹. Edoardo Agnelli era presente nel CDA della Franchi-Gregorini, ma durante il mandato del quadriennio 1923-1926 partecipò soltanto due volte ai lavori assembleari, suscitando malumori nel resto dei consiglieri.

Per risolvere la controversia, e per evitare ulteriori dissidi tra i consiglieri in quota FIAT e quelli della Comit nella Franchi-Gregorini, Toeplitz chiese esplicitamente a Edoardo Agnelli quali fossero le sue reali intenzioni in merito alla carica ricoperta nel CDA, considerando che stava per scadere il quadriennio del consiglio e bisognava rieleggerlo. Senza parole di circostanza il banchiere definì Edoardo Agnelli un «consigliere dormiente», pregandolo di esprimere con chiarezza la sua posizione e le sue future decisioni su una possibile rielezione nel

¹²⁹ Ivi, vol. 45, lettere di Toeplitz ai direttori officine, 1925-1926.

¹³⁰ Ivi, vol. 49, lettera di Toeplitz ad Agnelli, 22 giugno 1926.

¹³¹ Su Edoardo Agnelli, cfr. V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli. La Fiat dal 1899 al 1945*, Einaudi, Torino 1977; G. GALLI, *Gli Agnelli, il tramonto di una dinastia*, Mondadori, Milano 2003; M. FERRANTE, *Casa Agnelli*, Mondadori, Milano 2007. Edoardo Agnelli, morto in giovane età nel 1935 a causa di un incidente con un idrovolante Savoia-Marchetti S 80, oltre a interessarsi di calcio, essendo presidente della Juventus F.C., era stato nominato vice-presidente della FIAT, della Officine Villar Perosa, del Consiglio Provinciale dell'Economia, presidente del CDA del gruppo editoriale de La Stampa e del Giornale del Pinerolese.

consiglio¹³². Di risposta Edoardo, giustificando le sue assenze con la moltitudine di impegni nelle varie aziende amministrate, espresse la sua volontà di decadere dal CDA della Franchi-Gregorini. Il figlio del presidente della FIAT, per evitare ulteriori incertezze, nella lettera inviata a Toeplitz sottolineò comunque il suo grande interesse per l'amicizia con il banchiere in particolare, e per gli affari della Banca Commerciale in generale¹³³.

Il 1926 fu anche l'anno d'inizio della manovra deflativa del regime fascista¹³⁴. Il sistema produttivo italiano venne messo a dura prova, in quanto «quota 90» causò dei disagi soprattutto nel commercio con l'estero, poiché l'aumento di valore della divisa nazionale fece cadere l'interesse delle industrie straniere per gli investimenti in prodotti italiani, ritenuti meno vantaggiosi rispetto al passato¹³⁵. Anche Toeplitz fu «mobilitato», in qualità di consigliere delegato del primo istituto bancario italiano. In quel periodo, infatti, il banchiere venne interpellato come esperto di approvvigionamento energetico, essendo a capo di un gruppo bancario-finanziario che deteneva la maggioranza di molte aziende che operavano in questo settore¹³⁶. Nel redigere degli appunti per Mussolini sulla situazione dell'approvvigionamento diretto del carbone per l'Italia, Toeplitz descrisse la difficoltà nel mantenere gli affari in corso nella zona di Eraclea, perché prima la questione delle concessioni, poi la deflazione avevano indebolito l'interesse privato sulle opportunità di investimento. Egli propose anche la formazione di un ente nazionale per il carbone, come per il petrolio, ma la sua richiesta cadde nel vuoto¹³⁷.

Nel corso degli ultimi anni Venti un altro imprenditore fece da tramite tra Agnelli e Toeplitz, l'avvocato Adami. Matteo Adami era molto vicino agli ambienti della Commerciale, e per la banca aveva trattato diversi affari all'interno del contesto industriale italiano. Con

¹³² ASISP, ASBCI, CPT, vol. 50, lettera Toeplitz a Edoardo Agnelli, 13 settembre 1926.

¹³³ Ivi, lettera Edoardo Agnelli a Toeplitz, 22/9/1926; lettera Toeplitz a Edoardo Agnelli, 29 settembre 1926.

¹³⁴ Cfr. D. BAKER, *The Political Economy of Fascism: Myth or Reality, or Myth and Reality?*, «New Political Economy», 11 (2006), pp. 227-250; *Intervento pubblico e politica economica fascista*, a cura di D. Fausto, Franco Angeli, Milano 2008.

¹³⁵ G. TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista*, Laterza, Bari 1980; cfr. A. GAGLIARDI, *L'economia, l'intervento dello Stato e la "terza via" fascista*, «Studi storici», 1 (2014), pp. 67-79.

¹³⁶ R. SARTI, *Mussolini and the Italian Industrial Leadership in the Battle of the Lira 1925-1927*, «Past & Present», 47 (1970), pp. 97-112.

¹³⁷ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 51, Resoconto situazione sfruttamento risorse energetiche per Mussolini, 1926.

la crescita del Consorzio delle Ferriere, Toeplitz chiese ad Adami di gestire l'affare come fiduciario della Comit e, allo stesso tempo, nel settembre 1928 contattò Agnelli per ricevere un sostegno alla candidatura di Adami stesso a segretario consortile¹³⁸. Infatti, la FIAT aveva una Sezione Ferriere molto attiva, che nella seconda metà degli anni Venti era in continua crescita¹³⁹. Adami fu anche presentato da Toeplitz a Panzarasa nel 1930. In quell'occasione fu richiesto l'intervento di Panzarasa in qualità di esponente di vertice della Società Gas & Coke di Milano, perché Adami espresse il desiderio di proporre al capo della Sip un affare minerario che poteva interessare la Marengo¹⁴⁰.

Dopo aver concluso un accordo vantaggioso sull'interessamento della FIAT nel Silurificio sostenuto dalla Comit nel marzo del 1929¹⁴¹, tra i due colossi dell'economia nazionale nacquero forti incomprensioni, specie nel periodo più critico dell'economia italiana, ovvero dopo l'inizio della crisi nei primi anni Trenta. Un momento di attrito ci fu nel 1931 a causa della condotta fraudolenta di uno speculatore, Giulio Brusadelli, che, con la complicità di un procuratore dell'ufficio Borsa della Comit, Cattaneo, aveva tratto grandi vantaggi in modo illegale dall'andamento dei titoli di alcune società in affari con la Commerciale. Brusadelli fu accusato di aggio e violazione del segreto d'ufficio¹⁴². La successiva inchiesta giudiziaria, conclusasi dopo un anno, rilevò il reato compiuto da Brusadelli sia nei mezzi utilizzati, che nell'azione svolta sul mercato di diversi titoli, tra cui Comit, Comofin, Adamello, FIAT, Bastogi e Chatillon¹⁴³.

¹³⁸ Ivi, vol. 60, lettera Toeplitz ad Agnelli, 21 settembre 1928.

¹³⁹ ASE, p. 1021, verbale CDA FIAT 10 ottobre 1928, e p. 1037, verbale CDA FIAT 8 febbraio 1929. Nel 1928, ad esempio, questa sezione produsse 89.100 tonnellate, per un introito di 117 milioni di lire, contro 77.200 tonnellate del 1927. L'incremento produttivo fu dovuto anche all'installazione di due forni di 50 tonnellate, e nel 1929 vennero messi in funzione un laminatoio per billette e uno per lamierini da carrozzeria. In più, nello stabilimento di Avigliana venne completata l'installazione per la trafilatura dei fili d'acciaio, costruito un impianto per nastri laminati a freddo e un impianto per la trafilatura e il trattamento delle barre d'acciaio. Per completare i lavori, nell'esercizio 1928-1929 fu calcolata la spesa totale negli stabilimenti di Torino e Avigliana: 5.784.000 lire.

¹⁴⁰ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 68, lettera Toeplitz a Panzarasa, 7 giugno 1930. Il banchiere chiese a Panzarasa se fosse stato possibile ospitare degli studenti di chimica del Politecnico di Leopoli, interessati alla visita presso il reparto materie coloranti dell'AGNA.

¹⁴¹ Ivi, vol. 62.

¹⁴² Ivi, vol. 73, lettera Toeplitz ad Agnelli, 27 maggio 1931.

¹⁴³ *Ibidem*.

Nel marzo del 1931 Brusadelli fu condannato al confino dal regime, perché la sua attività venne giudicata lesiva per l'economia nazionale. Il caso divenne mediatico. Come descritto dal consigliere delegato della Comit, in una prima fase processuale Brusadelli fu difeso anche da Farinacci in modo «aggressivo», e divenne agli occhi dell'opinione pubblica una sorta di vittima dello strapotere della Commerciale¹⁴⁴; ciò non piacque ai vertici delle società coinvolte nell'azione fraudolenta dell'imputato, soprattutto ad Agnelli, che sperava in una risoluzione rapida e indolore della vertenza giudiziaria e chiese la massima attenzione per salvare il nome della FIAT e della Comit stessa¹⁴⁵.

Nonostante il caso Brusadelli avesse creato maggiore tensione tra diversi gruppi industriali italiani in un periodo non favorevole per l'economia nazionale, nel 1932 la banca mista e la casa automobilistica torinese portarono avanti delle interessenze tramite la Sofindit, finanziaria della Comit che, dopo vari cambi di ragione sociale¹⁴⁶, dal 1931 divenne il gestore delle dismissioni delle aziende controllate dalla Commerciale per rilevare le partecipazioni e i crediti della banca¹⁴⁷. Nel luglio del 1932 Toeplitz e Agnelli si incontrarono alla seduta del CDA di una elettrotelefonica del gruppo Sip, la Stipel, e in quella occasione riuscirono a confrontarsi su una proposta proveniente da oltre confine. Pochi giorni prima il consigliere delegato della Comit aveva provveduto a informare Agnelli su un desiderio di Albert Lebert, presidente della Dalmatienne, in parte controllata dalla Sofindit, il quale voleva concludere un accordo con la FIAT¹⁴⁸. Lebert ricopriva anche la carica di presidente della Société Industrielle de Carrosserie de Levallois-Perret (Sical), una ditta dell'indotto automobilistico, e chiedeva alla FIAT una fornitura di carrozzerie da trattare con Agnelli in persona¹⁴⁹. Agnelli fu molto interessato dalla richiesta, ritenendo l'affare

¹⁴⁴ M. DI FIGLIA, *Lo squadristo al potere. La parabola di Roberto Farinacci, in Il fascismo dalle mani sporche. Dittatura, corruzione, affarismo*, a cura di P. Giovannini e M. Palla, Laterza, Roma-Bari 2019, pp. 24-48.

¹⁴⁵ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 73, lettera Toeplitz ad Agnelli, 27 maggio 1931.

¹⁴⁶ G. MONTANARI, *Introduzione all'inventario Società Finanziaria Industriale Italiana (Sofindit)*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1991, pp. I-XLVIII.

¹⁴⁷ F. RICCIARDI, *Gestione e riorganizzazione industriale durante la crisi: Da Comit a Sofindit (1930-1934)*, «Archivi e imprese», 9 (1998), 18, pp. 291-343. Cfr. G. BRUNO, *Banca e industria: l'archivio Sofindit*, «Studi storici», 2 (1991), pp. 465-470. Per una ricostruzione dell'opera della Sofindit nella gestione dei titoli Comit, cfr. E. CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Carabba, Lanciano 2009, pp. 125-152.

¹⁴⁸ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 78, lettera Toeplitz ad Agnelli, 22 luglio 1932.

¹⁴⁹ Ivi, lettera Lebert a Toeplitz, 16 luglio 1932.

più che vantaggioso¹⁵⁰; così, l'accordo fu concluso in agosto, quando la filiale francese della FIAT ordinò alla Sical 1.500 carrozzerie per la FIAT 508¹⁵¹.

Rafforzare i legami: Toeplitz e Valletta

Oltre al contatto per gestire la nomina del nuovo presidente della Cantieri Riuniti dell'Adriatico¹⁵², l'affare Sical riguardò l'ultimo argomento trattato nella corrispondenza tra il consigliere delegato della Commerciale e il presidente della FIAT prima dell'irizzazione della Comit¹⁵³. Prima della sua fine professionale, tuttavia, nel corso dei primi anni Venti, Toeplitz strinse ulteriormente i rapporti con la FIAT anche mediante la collaborazione con un giovane Vittorio Valletta, all'epoca non ancora amministratore delegato della società automobilistica, ma già molto influente nell'azienda, poiché si era ritagliato il suo spazio con delle consulenze in ambito processuale a favore della società torinese¹⁵⁴.

La corrispondenza tra Toeplitz e Valletta si arricchì dal 1924, quando si ebbero dei risvolti positivi in merito alla collaborazione tra Comit e Fiat nel Consorzio Ferriere¹⁵⁵. La FIAT voleva sollevarsi dal possesso di 13 milioni di lire di azioni del Consorzio¹⁵⁶. Il consigliere de-

¹⁵⁰ Ivi, lettera Agnelli a Toeplitz, 25 luglio 1932.

¹⁵¹ Ivi, lettera Toeplitz ad Agnelli, 4 agosto 1932.

¹⁵² Ivi, lettera Toeplitz ad Agnelli, 29 agosto 1932.

¹⁵³ Dopo l'intervento dell'IRI nella Comit, Toeplitz riuscì a conservare la guida dell'istituto, ma per poco tempo. Infatti, il consigliere delegato fece spesso opposizione di fronte alle volontà governative di gestione degli affari della Commerciale, e per tale ragione il suo ruolo venne ridimensionato, sostituendolo con due direttori centrali, Mattioli e Facconi. Infine, Toeplitz diede le sue dimissioni nel 1934, considerando finita la sua esperienza nella Comit. Cfr. L. TOEPLITZ, *Il banchiere*, Milano Nuova, Milano 1963.

¹⁵⁴ CASTRONOVO, *FIAT*, pp. 395-397. Valletta dal 1921 ricoprì il ruolo di direttore centrale amministrativo della FIAT, e fu nominato amministratore delegato soltanto dopo la prematura scomparsa di Fornaca. Su Valletta, cfr. P. BAIKATI, *Vittorio Valletta*, UTET, Torino 1983; E. BIAGI, *Dinastie. Gli Agnelli, i Rizzoli, i Ferruzzi-Gardini, i Lauro*, Mondadori, Milano 1988; C. CASALINO, *FIAT e l'internazionalizzazione. Dalla presidenza di Vittorio Valletta alla riorganizzazione (1946-1972)*, «Annali di storia dell'impresa», 16 (2004-2005), pp. 455-486; F. AMATORI, *FIAT 1899-1999. Riflessioni sulla grande impresa in Italia*, «Passato e presente», 52 (2001), pp. 87-95.

¹⁵⁵ ASF, pp. 627-741, verbali CDA e Comitato FIAT 1924.

¹⁵⁶ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 32, lettera Toeplitz a Valletta, 17 marzo 1924.

legato della banca aveva escogitato uno stratagemma per ricollocare buona parte delle azioni del Consorzio in mano alla FIAT, cedendole alla pari, più il 7% di interessi, come già provveduto per i titoli della società Navigazione Generale Italiana¹⁵⁷.

Lo scambio di cortesie tra Valletta e Toeplitz si manifestò anche in occasione della già ricordata vicenda della FIAT 519 del capo della Commerciale¹⁵⁸. Allo stesso tempo, considerando l'importante quantitativo di fornitura elettrica della Sip alla FIAT¹⁵⁹, e il rapporto finanziario della Comit con l'elettrocommerciale piemontese¹⁶⁰, i due stavano lavorando per creare una sorta di triangolo collaborativo tra una banca di rilevanza nazionale e due società che detenevano un monopolio produttivo nei rispettivi settori di competenza. Così, alla fine del 1924, mentre la FIAT portava avanti una politica di smobilizzo di quelle partecipazioni che non erano attinenti ai settori industriali affini, Toeplitz faceva da tramite per ricollocare questi titoli del portafoglio della società torinese. Infatti, il banchiere riscosse diversi milioni per la FIAT, vendendo i titoli considerati inutili per la società automobilistica, come nel caso dello smobilizzo delle azioni della società Servola per circa 700.000 lire¹⁶¹. Altra vendita riguardò le 6.000 azioni dello Stabilimento Tecnico Triestino. Venuto a conoscenza della volontà di Agnelli di smobilizzarle, Toeplitz offrì alla FIAT, tramite Valletta, 675 lire ad azione, 50 lire in meno rispetto alla quotazione borsistica del periodo per quei titoli, che a inizio dicembre 1924 era di 725-730 lire cadauno¹⁶².

In effetti, data la situazione azionaria dello Stabilimento Tecnico

¹⁵⁷ *Ibidem*.

¹⁵⁸ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 35, lettera Valletta a Toeplitz, 7 luglio 1924.

¹⁵⁹ Un accordo importante tra la Sip e la FIAT riguardò la Forze Idrauliche del Moncenisio (SFIM), che nel 1921 era quasi nella totalità in mano alla casa automobilistica. Cfr. Archivio Storico ENEL (ASEN), Sezione Torino, Contratti Sip-FIAT, Pos. Log. 01/01/O/1-9, compromesso del 10 febbraio 1922.

¹⁶⁰ Il compromesso del 10/2/1922 tra la FIAT e la Sip sulla Forze Idrauliche del Moncenisio saldò indirettamente anche i rapporti tra l'elettrocommerciale piemontese e la Comit, perché la FIAT cedette alla Sip i 49/100 del capitale azionario SFIM. Sostenuta dalla Commerciale, la Sip doveva versare per l'affare un canone forfettario alla Moncenisio di 18 milioni annui per la produzione di 120 milioni di kWh. Inoltre, con il compromesso la FIAT si impegnò a utilizzare, oltre all'autoproduzione, soltanto energia elettrica Sip nei propri impianti, differenziando i prezzi da pagare in base alla stagione e alle finalità produttive. Cfr. ASEN, sez. Torino, Contratti Sip-FIAT, Pos. Log. 01/01/O/1-9.

¹⁶¹ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 37, lettera Toeplitz a Valletta, 24 ottobre 1924.

¹⁶² Ivi, lettera Toeplitz a Valletta, dicembre 1924.

Triestino, l'offerta della Comit poteva risultare conveniente, considerando anche il prezzo iniziale di acquisto delle azioni da parte della FIAT. Nel frattempo, la collaborazione triangolare Comit-FIAT-Sip venne portata avanti con un incontro avvenuto nella prima settimana di dicembre del 1924 tra Toeplitz, Agnelli e il presidente della elettrocommerciale Rinaldo Panzarasa¹⁶³. In quella sede si parlò dei rapporti tra i tre gruppi, di potenziali investimenti concertati e di contratti di fornitura energetica da parte della Sip¹⁶⁴. Tuttavia, di lì a poco ci fu un malinteso tra Valletta e Toeplitz che mostrava, senza dubbio, il ruolo secondario nel quale fu relegata la Comit nell'attività di finanziamento e di supporto alla FIAT.

Agli inizi del 1925 Valletta incontrò Toeplitz per discutere sulla necessità di prelevare una decina di milioni di lire all'infuori del credito accordato alla FIAT di 5 milioni. Nella sede della Comit si discusse a lungo sull'opportunità di realizzare una parte delle giacenze della società torinese in cambi, come consigliato da Toeplitz; la direzione della banca consigliò a Valletta di rendere partecipe dell'affare anche il Ministro delle Finanze, in modo da evitare pareri sfavorevoli sulla necessità di tenere in riserva per i fabbisogni esteri il prodotto di qualche mese di produzione che doveva essere collocato al di fuori dei confini nazionali¹⁶⁵. La Comit considerò accettata la sua proposta, ma a sorpresa la FIAT vendette parte delle proprie disponibilità in cambi autonomamente, contattando soltanto la sede della Comit di Torino, mentre Agnelli e Valletta fecero visita al ministro Volpi di Misurata, tutto all'insaputa di Toeplitz. Per il banchiere fu un duro colpo leggere una lettera della direzione Comit di Torino, che senza l'approvazione del consigliere delegato era stata richiamata dalla direzione generale milanese. Nella lettera venne sottolineato che Toeplitz avrebbe accordato un aumento del flottuante alla FIAT fino a 15 milioni. Nonostante ciò, per non mettere in mostra i suoi malumori, Toeplitz mise a disposizione di Valletta il commendator Facconi per curare tutti gli aspetti dell'allargamento del credito, decidendo di non trattare in prima persona gli accordi¹⁶⁶. Toeplitz consigliò a Facconi di provvedere, se richiesto dalla FIAT, alla temporanea estensione del

¹⁶³ Ivi, vol. 38, lettera Toeplitz a Panzarasa, 3 dicembre 1924.

¹⁶⁴ ASEN, sezione Torino, verbali CDA Sip 1920-1944, Pos. Log. 01/01/N/2-14, CL 104.

¹⁶⁵ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 43, lettere di Toeplitz a Valletta, 1925.

¹⁶⁶ Toeplitz si allontanò per un viaggio d'affari in Europa, lasciando la cura della questione a Facconi. Cfr. ivi, lettera Toeplitz a Valletta, 1925.

credito; ma programmò un'attuazione diversa dai prelievi in conto, affidandosi al riporto sui titoli¹⁶⁷.

Questa disponibilità nei confronti della FIAT fu ben accolta dai vertici della casa torinese. Toeplitz in persona, come già ricordato, ottenne ottimi vantaggi nell'acquisto della sua FIAT 519, in quanto, grazie ai rapporti con Valletta, pagò la vettura non 80.000 lire, come indicato dal listino, ma soltanto 15.000 lire¹⁶⁸. Tuttavia, le relazioni tra la Commerciale e la FIAT vennero portate avanti al di là di qualsiasi favore personale tra i vertici delle rispettive società rappresentate. Si trattava soprattutto di mettere in piedi, o promuovere, delle iniziative industriali che giovassero a entrambi i gruppi e che potessero evitare qualsiasi tipo di conflitto di natura finanziaria. Ad esempio, nell'ottobre del 1927 l'Azienda Nazionale Consumatori Carboni, di grande rilevanza per l'approvvigionamento energetico, interpellò la direzione della Comit per intercedere presso la FIAT, conoscendo i buoni rapporti intercorrenti tra i due gruppi. La Consumatori Carboni chiese alla Comit di stimolare l'attenzione della FIAT affinché entrasse nel capitale azionario della società, e inviò presso Toeplitz il commendatore Guido Marasini¹⁶⁹. Marasini fu presentato a Valletta tramite la Comit nel novembre del 1927, ed espose un progetto azionario della Consumatori Carboni, che fu accettato dalla FIAT con il benestare di Agnelli e Fornaca¹⁷⁰. Il consenso dell'amministrazione della casa automobilistica, comunque, non fu soltanto una diretta conseguenza dei rapporti amichevoli tra Agnelli e Toeplitz, ma il frutto di un'analisi accurata dal punto di vista strategico-imprenditoriale: la FIAT entrava nel capitale azionario di un'azienda che aveva grandi potenzialità nel settore energetico, e che poteva ritornare utile per fini produttivi.

Successivamente, in altri contesti e in altri periodi, si ebbero nuovi contatti. Nel 1928 Agnelli chiese alla Commerciale lo sconto di effetti con scadenze superiori ai sei mesi per la FIAT Oriente, da applicare per mezzo della filiale di Alessandria della Comit. Toeplitz rimarcò a Valletta, da poco direttore generale della FIAT in sostituzione di Fornaca, che lo sconto non era conveniente per la banca, ma si sarebbe lo stesso prodigato personalmente verso la filiale egiziana affinché l'operazione andasse in porto¹⁷¹, e ci riuscì. In poche setti-

¹⁶⁷ Ivi, lettera Toeplitz a Valletta, 1925.

¹⁶⁸ Ivi, vol. 44, lettera Toeplitz a Valletta, 7 novembre 1926.

¹⁶⁹ Ivi, vol. 56, lettera Toeplitz a Valletta, 25 ottobre 1927.

¹⁷⁰ Ivi, vol. 56, lettera Toeplitz a Valletta, 6 novembre 1927.

¹⁷¹ Ivi, vol. 58, lettera Toeplitz a Valletta, 29 febbraio 1928.

mane il consigliere delegato concluse l'affare prima di salpare per New York dal porto di Napoli¹⁷². Questa solidarietà dimostrata in occasione delle richieste per avvantaggiare la filiale orientale della casa torinese si manifestò anche quando stava per crearsi una potenziale concorrenza per la FIAT. Infatti, nel settembre del 1930, una non precisata banca inglese di supporto alle attività della Ford in Europa, ritenendo la Comit una partner minore della FIAT, chiese informazioni alla direzione della banca sugli indici di produzione della fabbrica automobilistica¹⁷³. La notizia di un interessamento della Comit sulla possibilità di creare una Ford italiana venne pubblicata su diverse testate giornalistiche, preoccupando Agnelli, tanto che Toeplitz fu costretto a inviare un proprio emissario, il direttore Costa, a Torino per convincere i vertici della FIAT sull'inesistenza dell'affare. Costa ribadì che la Comit non aveva dato nessun assenso di massima per una combinazione Ford/Isotta-Fraschini per fare concorrenza alla FIAT su scala nazionale. Tuttavia, Costa non seppe far valere le ragioni della Comit, perché l'amministrazione dell'azienda torinese riteneva le notizie giornalistiche fondate; per tale ragione il consigliere delegato della Commerciale scrisse una lettera a Valletta in cui smentiva categoricamente quelle voci, sottolineando che egli stesso aveva appreso quelle informazioni dai quotidiani e che non avrebbe mai tradito il grande rapporto di amicizia che legava la Comit alla FIAT¹⁷⁴.

Nello stesso periodo, però, si presentavano questioni più importanti da trattare. La crisi stava mettendo in mostra le incongruenze del sistema banco-centrico italiano, e sui conti della Comit gravavano le innumerevoli partecipazioni in aziende in perdita, mentre la situazione peggiorava di giorno in giorno¹⁷⁵. La Sip aveva una situazione pessima a causa della gestione rischiosa di Ponti e Panzarasa, che puntarono sull'indebitamento per espandere i confini distributivi, mentre gli azionisti iniziavano a protestare con vigore contro l'amministrazione dell'idroelettrica¹⁷⁶. Nel 1931 molti azionisti erano intenzionati a disdire il sindacato Sip, ma Toeplitz non rivelò nulla a Valletta, te-

¹⁷² *Ibidem*.

¹⁷³ Ivi, vol. 69, lettera Toeplitz a Valletta, 10 settembre 1930.

¹⁷⁴ Ivi, lettera Toeplitz a Valletta, 12 settembre 1930.

¹⁷⁵ CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*.

¹⁷⁶ Cfr. A. CASTAGNOLI, *La crisi economica degli anni Trenta: il caso della SIP*, «Rivista di storia contemporanea», 5 (1976), 3, pp. 321-346; ID., *Il passaggio della Sip all'IRI*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, 3[°], *Espansione e oligopolio*, a cura di G. Galasso, Laterza, Roma-Bari 1993, pp. 595-642; B. BOTTIGLIERI, *SIP: impresa, tecnologia e Stato nelle comunicazioni italiane*, Franco Angeli, Milano 1990.

nendo all'oscuro la FIAT sui contrasti interni al blocco dei possessori di titoli dell'elettrocommerciale piemontese¹⁷⁷. Inoltre, con l'aggravarsi della situazione nel corso del 1931, la FIAT volle informarsi quotidianamente sui movimenti della Banca Commerciale Italiana. Nel gennaio del 1932, attestando un forte incremento delle uscite nei conti della Comit, la direzione generale della FIAT chiese e ottenne di ridurre allo 0,5% complessivo le spese di commissione sul credito detenuto presso la Comit. Tuttavia, data la disastrosa condizione della Comit, Toeplitz non riuscì ad assicurare un credito di 50 milioni di lire alla FIAT senza un'equa remunerazione¹⁷⁸.

Nel corso del biennio 1932-1933 ci furono gli ultimi contatti tra il consigliere delegato della Comit e la direzione della casa automobilistica torinese. Il cambiamento nella politica economica del regime era alle porte, in quanto lo Stato non poteva permettere il naufragio della più importante banca mista italiana. Gli ultimi incontri con Valletta avvennero in concomitanza delle riunioni dei CDA della Sip, della Stipel e di altre società in cui Comit e FIAT avevano intrecciato i loro interessi.

Conclusione

Il rapporto tra Toeplitz e Agnelli si inserisce nella fattispecie di relazione aziendale tra un forte gruppo industriale del periodo considerato e una banca mista di supporto. Come già ampiamente sottolineato, la Comit non era la banca di riferimento principale della FIAT, specie dopo la scalata di Agnelli al Credit; tuttavia, nel corso degli anni l'istituto misto sostenne diverse iniziative industriali del colosso automobilistico, favorendone anche la crescita, non solo sul mercato italiano, ma anche internazionale, come dimostrato dal caso della Polski FIAT e della FIAT Russa. In più, questa collaborazione fu portata avanti anche grazie ai rapporti personali tra due protagonisti tra i più importanti del capitalismo italiano degli anni Venti: Toeplitz e Agnelli, attraverso il loro peso nel contesto finanziario, riuscirono a far crescere le rispettive società rappresentate, anche mediante il ricorso all'intreccio e alla condivisione di consiglieri nei vari CDA delle società in cui FIAT e Comit avevano degli investimenti azionari. Così, attraverso la gestione di parte del rapporto che legava banca e indu-

¹⁷⁷ ASISP, ASBCI, CPT, vol. 72, lettera Toeplitz a Valletta, 24 febbraio 1931.

¹⁷⁸ Ivi, vol. 76, lettere Toeplitz a Valletta, 23/1/1932-5/2/1932.

stria in Italia, riuscirono a creare una sorta di *corporate control chain*, evitando una manifestazione palese dei loro intenti, ma mantenendo una relazione parallela portata avanti sul piano personale attraverso la corrispondenza privata. Mediante tale strategia la Banca Commerciale e la Fabbrica Italiana Automobili Torino, con un accordo mantenuto in estrema riservatezza, riuscirono a estendere il loro peso in tutti i settori dell'industria nazionale, specie in quelli che rappresentavano una naturale estensione dell'indotto metalmeccanico, dalla piccola componentistica alla produzione bellica. Il rapporto di collaborazione parallela si interruppe soltanto con la nascita ufficiale dello Stato imprenditore, ovvero con la creazione dell'IRI dopo la crisi di inizio anni Trenta, perché la Comit cadde sotto il peso dell'elefantiasi da essa creata, e Toeplitz, il maggiore esponente della banca dagli anni della Grande Guerra, venne considerato il responsabile principale dei difetti più vistosi portati dall'intersezione tra banca e industria nel sistema produttivo della penisola.

GERARDO CRINGOLI

Università degli Studi di Napoli "Federico II"