

Imprenditori, banche e banchieri privati

Si diceva prima come Alessandro Rossi teorizzasse il ricorso alla raccolta di risparmio privato da parte delle imprese industriali, trasformate o direttamente costituite in società azionarie, per ovviare all'indisponibilità delle banche dell'epoca a fornire credito per gli investimenti produttivi.

Ma, mentre dal seggio del Senato si batteva per una riforma radicale che liberasse le società anonime dai vincoli burocratici dell'autorizzazione amministrativa, egli spiazzò tutti facendosi nel 1871 attivo sostenitore della nascita a Padova della ricordata Banca veneta di depositi e conti correnti che – nell'impostazione da lui voluta, e tradotta nell'oggetto sociale – si proponeva di essere istituto non solo di raccolta e di credito commerciale, ma anche di investimento diretto in attività mercantili e produttive. Egli tentava così di replicare, in parte, l'esperienza delle banche "miste" germaniche, che dall'inizio degli anni cinquanta stavano divenendo le principali erogatrici di credito per gli investimenti in capitale fisso. Con una differenza sostanziale, tuttavia: che le banche miste assumevano solo temporaneamente, e come estensione del "servizio" prestato alle società clienti nella collocazione in Borsa di una nuova emissione azionaria, l'eventuale invenduto. E ciò senza nessuna ingerenza nella gestione aziendale.

Dalla corrispondenza intrattenuta da Rossi per giungere alla costituzione della banca patavina¹, e dall'azionariato che egli riu-

1. Il ricco carteggio privato di Alessandro Rossi, interamente consultabile, è conservato presso la Biblioteca civica di Schio.

sci a farvi confluire, si avverte che qualcosa stava (lentamente) cambiando all'interno della grande possidenza. E il senatore di Schio aveva deciso di bruciare le tappe cogliendo le timide aperture all'investimento di rischio. Esito collaterale, queste aperture, dell'ottimismo indotto dall'occupazione di Roma, o della partecipazione all'iniziativa rossiana di quei solidi banchieri privati con cui la possidenza era da tempo usa a intrattenere rapporti? A me pare di entrambe le cose, anche se è certo che l'entità degli investimenti pubblici e privati, che la trasformazione di Roma in capitale già annunciava, apriva l'orizzonte a una stagione di inedite opportunità per chi, anche nelle regioni settentrionali, disponeva di liquidità. E in un paese, e in una regione, di cui si è spesso narrata la carenza di risorse per l'investimento industriale, la liquidità esisteva eccome, ancorché "parcheggiata" dai *rentiers* nel debito sovrano dei principali paesi europei, spesso intermediato proprio dai banchieri privati ora chiamati da Rossi a smobilizzarne una parte a vantaggio dell'iniziativa padovana.

Costituita il 17 luglio 1871 con capitale iniziale di 5 milioni di lire, Banca veneta era una banca di credito ordinario, organizzata in anonima per azioni, che doveva svolgere un ruolo fondamentale nell'incentivazione societaria che Alessandro Rossi andava da tempo sviluppando in Veneto. Azionista di medie dimensioni, egli entrò nel consiglio di amministrazione assieme a Giuseppe Giovanelli presidente, a Moisè Vita Jacur vicepresidente, e ai rappresentanti delle case bancarie M. e A. Errera & C. di Venezia, Jacob Levi e figli di Venezia, G.q.J. Trieste di Padova, e ad altri capitalisti sottoscrittori a titolo individuale tra i quali Eugenio Forti e Alberto Papafava. Tra i soci, oltre a esponenti della grande proprietà fondiaria, risaltava la presenza di un consistente gruppo milanese – già coinvolto in altre iniziative del laniere – di cui facevano parte la casa Vonwiller, i banchieri figli Weil Scott & C., Giacomo Belgioioso, Lodovico Melzi d'Eril, Carlo Cerutti e, soprattutto, quell'ingegner Giuseppe Colombo, professore al Politecnico di Milano, la cui attenzione alle nuove intraprese economiche oscillava equamente tra l'intento speculativo e la sincera fede nei progressi economici del paese. Il quale, peraltro, conviene ricordare che divenne più avanti – a partire dalla sua

partecipazione alla fondazione della Edison italiana e di svariate altre società azionarie – un ineludibile punto di snodo del capitalismo italiano di fine Ottocento.

Le operazioni della banca, prevalentemente indirizzate ad anticipazioni in conto corrente e prestiti sopra depositi e pegno di titoli pubblici, di valori industriali, obbligazioni, prestiti provinciali, comunali e consorziali, e allo sconto di effetti cambiari, buoni del tesoro ed effetti industriali, comprendevano anche l'impiego delle somme eccedenti la normale attività di sportello in azioni e obbligazioni industriali «di cui gli interessi siano garantiti dallo Stato»². Quest'ultima formula limitativa veniva ben presto superata dai fatti, poi sanati da regolare modifica statutaria³, con l'assunzione agli inizi del 1872 di partecipazioni nel Banco sete lombardo di Milano e nella Banca francese-italiana di Parigi, e con il contemporaneo impegno a concorrere con «alcune fra le primarie Banche Italiane», «quali rappresentanti l'intero gruppo Veneto»⁴, alla costituzione di una banca italo-orientale.

Già la particolare attenzione data ai conti correnti, ma più ancora il fatto che si prevedesse la possibilità di acquistare, ancorché con certi limiti, azioni e obbligazioni industriali, sembrava rispondere agli incitamenti rossiani ad abbandonare l'abitudine dei «banchieri privati delle nostre grandi città» che «preferiscono le provvigioni di borsa a quelle dei conti correnti», essendo «familiarizzati più colla carta pubblica che colla carta privata»⁵. In realtà, come nota il Lanaro, per l'industriale scledense né anticipazioni né conti correnti parevano sufficientemente garantire alle imprese la libertà di movimento di cui necessitavano per misurare la temperatura dei mercati e per reagire con tempestività alle loro variazioni⁶. Era quindi per il Rossi cosa migliore, visto che comunque al credito industriale le banche si piegavano malvolentieri, che esse si cimentassero nella sottoscrizione azionaria delle intraprese industriali, limitandosi per il resto alle normali operazioni di sconto commerciale.

E fu ciò che Banca veneta si apprestò a fare, incrementando subito la massa monetaria disponibile agli investimenti diretti grazie all'alleanza con gli azionisti di controllo dello Stabilimento mercantile di Venezia⁷, che portò nel febbraio 1872 alla sua in-

2. Banca Veneta di Depositi e Conti Correnti, *Statuto*, Padova 1871 (articolo 6, lettera I).

3. La modifica (marzo 1873) autorizzava la Banca a impiegare le disponibilità liquide anche in imprese industriali i cui interessi non fossero garantiti dallo stato, ma le cui azioni e obbligazioni «sieno ritenute dal Consiglio come di prudente ed utile impiego».

4. *Relazione del Consiglio d'Amministrazione della Banca Veneta all'Assemblea straordinaria del 27 Febbraio 1872*, Padova 1872, p. 10.

5. A. Rossi, *L'industria italiana ne' suoi rapporti coll'Esposizione internazionale di Parigi 1867*. Lettera, Firenze 1867, p. 19.

6. Lanaro, *Mercantilismo agrario e formazione del capitale*, cit., p. 117.

7. I più importanti dei quali erano soci anche di Banca veneta.

corporazione nell'istituto padovano. Ma più che all'incremento in quanto tale, l'operazione mirava alla rete di relazioni che il Mercantile – all'epoca operante con un capitale nominale di 2 milioni di lire, da poco svalutato a 1,8 – aveva costruito nella città lagunare a partire dal 1852, e che si riteneva utile a cogliere al meglio le opportunità di business che l'annessione avrebbe prima o poi lì innescato. Un'aspettativa, peraltro, nutrita anche dall'anonima veneziana che, nell'intento di acquisire un qualche merito, aveva tempestivamente adeguato (1867) il suo statuto al Codice di commercio italiano, rinunciando così ai (peraltro modesti) vantaggi che avrebbe ricavato nelle more della transizione dall'ordinamento asburgico a quello del nuovo regno⁸.

In realtà l'incorporazione del Mercantile, se non fu un salvataggio in senso tecnico, servì comunque a evitarne l'atrofizzazione. Casa bancaria anomala, l'origine dello Stabilimento era in buona parte dovuta all'intensificarsi dei flussi di traffico che il governo asburgico aveva deciso di dirottare dal porto imperiale di Trieste alla Marittima di Venezia per cercare di ridar vita alle attività portuali mai più ripresi dopo la caduta della Repubblica. Essa aveva infatti per oggetto sociale quello di «promuovere e sostenere il commercio di diretta importazione»⁹ attraverso tre tipi di operazioni: ricevimento di merci a semplice deposito, sovvenzioni sopra merci e sconto di effetti cambiari. Con l'annessione all'Italia, la fine dei traffici asburgici e – soprattutto – con l'approdo qualche anno dopo a Venezia della Banca nazionale del Regno, le cui filiali erano abilitate alla normale attività creditizia¹⁰, lo Stabilimento entrò in crisi limitandosi sempre più al piccolo sconto, stante anche lo scorporo dei servizi al commercio di importazione ed esportazione in una società partecipata, la Compagnia di commercio, dalla vita presto travagliata.

L'incorporazione del Mercantile portò a un contemporaneo aumento del capitale di Banca veneta a 10 milioni di lire, di cui 1,8 per il valore dell'istituto veneziano. Questa disponibilità finanziaria consentì una serie di interventi nel capitale di diversi settori, anche se al comparto tessile, prevalente in Veneto, fu dedicata una particolare attenzione. Due furono le operazioni

8. In realtà si trattava del Codice di commercio del regno sardo, detto Albertino, aggiornato con le norme transitorie del 10 dicembre 1865 che dettavano i tempi entro i quali gli operatori economici dei territori annessi al nuovo Regno d'Italia, e in particolare le anonime, dovevano adeguarsi.

9. Stabilimento mercantile di Venezia s.a., *Statuto*, Venezia 1852.

10. La Banca nazionale era l'istituto di emissione del paese, e continuò a cumulare le funzioni di banca commerciale anche dopo la sua trasformazione in Banca d'Italia (1894), cessandole solo nel 1926.

più rilevanti. La prima, sfortunata, portò la Banca nel marzo 1873 a partecipare, con una quota del 13%, alla costituzione in Padova della Società veneta per l'industria serica, al cui capitale di 5 milioni parteciparono decine di azionisti: tra i quali, i più rilevanti, oltre a Banca veneta, erano la sua partecipata Banco sete lombardo, l'Istituto di credito milanese, la ditta Villa Vimercati e i nomi presenti da tempo nella vita finanziaria veneziana e padovana, come le case Weil Scott, Trieste, Levi, Errera, e ancora il Giovanelli, Treves de' Bonfilii, il Bembo. Ma la crisi del setificio era in agguato, e l'anonima venne sciolta l'anno successivo, non senza contrasti tra chi (Vita Jacur, Treves, i Trieste e altri soci minori) riteneva congiunturali, e quindi superabili, le difficoltà del mercato, e chi, sostanzialmente le banche, intendeva dirottare verso impieghi più immediatamente remunerativi i capitali investiti.

Ben più meditata e di impatto, nella ancor timida industrializzazione della regione, fu invece nel gennaio 1882 – a ridosso dell'entrata in vigore del nuovo Codice di commercio, fortemente voluto da Rossi – il concorso di Banca veneta alla costituzione nella città lagunare del Cotonificio veneziano, un'anonima di dieci milioni di capitale promossa da Eugenio Cantoni, di cui sottoscrisse il 29,5% divenendone principale azionista. Oltre all'istituto padovano, del gruppo di comando facevano parte Eugenio Cantoni (24,3%), ovviamente, e la casa bancaria milanese Achille Villa (15%). Nel restante azionariato ritroviamo i nomi più cospicui della finanza veneta dell'epoca (da Vincenzo Stefano Breda ai fratelli Papadopoli, dalla Jacob Levi e figli ai Vita Jacur, a Eugenio Forti) e di quel "gruppo milanese" (da Gaetano Vimercati a Gustavo Stamm, da Carlo Moschi alla casa B.V. Suppiej) spesso in variabili rapporti d'affari con Cantoni e con lo stesso Rossi. Ma troviamo anche, seppur con un simbolico 2,5%, la romana Società generale di credito mobiliare, non ancora scossa dalla crisi che la attraverserà di lì a poco, quasi a sottolineare i legami ormai intessuti tra parte del capitale veneto e lombardo e i circoli finanziari e speculativi della capitale.

Nel primo consiglio di amministrazione, accanto a un notevole veneziano di rango posto alla presidenza, il senatore A. Fonomi,

e a Cantoni vicepresidente con responsabilità gestionali, sedevano tra l'altro Rossi, Moisè Errera e Forti, ma anche Giuseppe Colombo, che – pur non azionista – era stato voluto dal “gruppo milanese” per l'autorevolezza da tempo guadagnata nei circoli economici non solo lombardi. Con questa impresa, che divenne poi una tra le più significative del panorama veneziano, approdava in Veneto il comparto più moderno e capitalizzato dell'industria tessile, sancendo il definitivo legame tra la finanza regionale e quella lombarda, obiettivo strategico dell'industrialismo rossiano.

A parte i casi qui ricordati, il nome di Alessandro Rossi non è infrequente nei libri sociali delle principali anonime sorte in Veneto tra la fine degli anni sessanta e i primi anni ottanta dell'Ottocento. In alcuni casi egli ne era promotore diretto e azionista di riferimento, in altri lo era Banca veneta. Il più delle volte, invece, il ridotto numero di azioni da lui sottoscritte assumeva valore di *patronage* e di garanzia dell'affidabilità dell'iniziativa. Che non si trattasse di sola immagine era dimostrato dal fatto che, pur quando la sua presenza in una società era simbolica, risaltassero quasi sempre nell'azionariato, in variabile composizione, e per quote importanti, qualcuno dei nomi che abbiamo ricordato averlo accompagnato nella costituzione di Banca veneta¹¹. I quali, quasi sempre banchieri privati, avevano decisamente intrapreso, in un'ulteriore (e virtuosa) evoluzione di quel mestiere, la strada dell'investimento manifatturiero, convogliandovi anche qualche cliente di peso, e spesso incrociando le iniziative societarie del senatore scledense.

All'interno di ciò che definirei “*patronage* azionario” – solitamente rivolto a casi dal laniere ritenuti sì meritevoli, ma di contenuto impatto economico – risalta quello prestato invece nel 1872 alla padovana Società veneta per imprese e costruzioni pubbliche¹²: con un capitale iniziale di dieci milioni, in seguito aumentato a venti, quell'impresa divenne nel volgere di pochi anni il terzo gruppo finanziario del giovane regno italiano. L'avevamo precedentemente menzionata a proposito di un ramo d'azienda che integrava un'attività bancaria per la collocazione a breve, nelle more di esecuzione dei lavori assunti

11. Ma anche in società direttamente riferibili al suo *core business*, e in una diversificazione non tessile: s.a.p.a. Filatura di lana a pettine A. Rossi & C., Piovene (1868); s.a.p.a. Tessitura A. Vaccari & C., Cogollo (1871); s.a. Lanificio Rossi, Schio (1873); s.a. Setificio di Creazzo, Creazzo (1873); s.a. Cartiera di Arsiero, Arsiero (1873); s.a. Cotonificio Rossi, Vicenza (1883).

12. A libro soci, Rossi era intestatario di 800 azioni, per un valore di 200mila lire, il 2% del capitale.

in appalto o in concessione, della liquidità allo scopo raccolta. Purtroppo non è dato di conoscere la dimensione di tale attività collaterale, mancando – nell'altrimenti ricco fondo della Veneta conservato all'Archivio di Stato di Padova – una specifica documentazione¹³. È comunque ipotizzabile, da qualche breve cenno in alcuni verbali del consiglio di amministrazione, che la raccolta avvenisse soprattutto tra gli azionisti. Questo spiegherebbe la mancanza di specifici registri contabili.

La Veneta ebbe comunque partecipazioni bancarie che, pur non basate in Veneto, fecero affluire in regione risorse importanti: utili soprattutto al consolidamento di quelle ferrovie secondarie in concessione con cui aveva collegato i centri manifatturieri pedemontani, e le aree dove maggiore era la produzione agricola per i mercati extra-provinciali, alla strategica rete dell'Alta Italia. Sul finire degli anni settanta, la Veneta acquisì una significativa partecipazione nella Banca tiberina, di cui Breda tenne per un breve periodo anche la presidenza. Nel giugno del 1881, poi, egli riuscì a far entrare nella Veneta la Società generale, il cui apporto finanziario era funzionale all'obiettivo di aggiudicarsi la concessione proprio della più importante linea ferroviaria del paese. Fallito il quale, le risorse ricavate dall'aumento di capitale riservato alla banca d'affari romana vennero dirottate in un rinnovato interesse per l'assunzione di appalti pubblici e, più tardi, nell'avvio dei lavori per la costruzione della prima acciaieria italiana attraverso la società anonima degli Altiforni, acciaierie e fonderie di Terni (1884) da essa totalmente controllata. Si trattò di un impegno particolarmente rilevante, che accentuò la finanziarizzazione del gruppo padovano.

Furono proprio la Veneta, del resto, con il suo rilievo nazionale, e la Banca veneta di depositi e conti correnti, a fare di Padova, città eminentemente mercantile, una piazza finanziaria di una qualche rilevanza: caratterizzata, peraltro, da un blocco coeso di interessi, già che gli azionisti delle due anonime parzialmente coincidevano¹⁴, e alcuni di essi – sottoscrittori delle prime società rossiane – partecipavano ora al capitale della più grande impresa manifatturiera del paese, il Lanificio Rossi, al pari di numerose banche (Banca industriale e commerciale di Milano, Banca

13. G. Roverato, *L'Archivio della Società Veneta per imprese e costruzioni pubbliche*, in «Archivi e imprese», n. 11-12, 1995.

14. Salvo due imprese di costruzioni (la Laudadio Grego di Verona e la Elli Giacomelli di Treviso) e un uomo d'affari padovano, tal signor Bonoris, non meglio identificato.

lombarda di Milano, Banca di Torino, Banca generale di Roma, Banca di credito veneto, Banca austro-italiana). Il che stava a dire che la battaglia del senatore di Schio per un autonomo protagonismo delle anonime nell'approvvigionamento di capitali di rischio aveva conseguito un primo risultato: quello di incrinare non solo la riluttanza di capitalisti nostrani e banche all'investimento industriale, ma anche l'ostilità o la diffidenza del fragile ceto industriale verso le forme societarie d'impresa.

E ciò era il frutto dell'intensa attività "pedagogica" che egli era andato sviluppando alla Camera e poi nei dibattiti in Senato, nella quantità di articoli pubblicati su giornali e riviste, nei rapporti epistolari con altri imprenditori, o con quanti gli si rivolgevano per consigli su come sviluppare un certo affare. Il tutto non tanto per teorizzare l'utilità delle anonime nel fare provvista di capitali (per carità, anche la teoria serviva), quanto per dimostrare con l'esempio, il suo, che la soluzione al problema delle risorse per gli investimenti era a portata di mano. Bastava volerlo, e rinunciare all'individualismo sfrenato. Fu per questo che, pedagogicamente appunto, ogni nuova iniziativa produttiva o diversificazione che egli in quegli anni intraprese, fu pensata (ad eccezione delle prime due¹⁵) nella forma di società anonima, e con il ricorso a un variegato, e sempre maggior numero di sottoscrittori, stimolati a riunirsi attorno a un progetto, a una idea-business.

E anche Banca veneta rispose alla stessa logica: perché, mentre egli denunciava l'indisponibilità delle banche tradizionali al credito per gli investimenti, con i suoi sodali metteva mano a una banca diversa, capace di valutare la qualità e il respiro di un investimento produttivo e, se del caso, di parteciparvi in solido. Quell'esempio, una via di mezzo tra banca mista germanica e banca d'affari francese, non attecchì: ma rimane testimonianza della capacità di Rossi di immaginare scenari virtuosi per un paese in bilico tra voglia di modernità e storica arretratezza.

Da quella capacità, e dall'energia fattiva dei Luzzatti, dei Wollemborg e dello stesso Breda, andò emergendo il nucleo fondativo di una classe dirigente postunitaria: che vedeva nel risparmio e nel credito, intermediato da banche variamente articolate, il motore delle opportunità individuali. E, quindi, dello sviluppo.

15. La Filatura di lana a pettine A. Rossi & C. (1868) e la Tessitura A. Vaccari & C. (1871), infatti, furono costituite come società in accomandita per azioni (s.a.p.a.), che prevedeva (prevede ancora) che i soci accomandatari siano tutti amministratori e rispondano illimitatamente delle obbligazioni sociali.

Alla raccolta del piccolo risparmio e al prestito ai ceti meno abbienti – il primo, come abbiamo visto, interpretato dalle banche luzzattiane, e il secondo dalle casse rurali di Wollemborg nonché, in maniera più capillare, da quelle confessionali – si dedicarono a cavallo del nuovo secolo altri anomali attori, in genere imprese manifatturiere di una certa dimensione. Che ottennero dalla Banca d'Italia l'autorizzazione ad accettare il deposito nelle casse aziendali dei risparmi operai e degli impiegati. Si trattava di un'attività che assolveva a più funzioni: da un lato essa consentiva alle imprese una (modesta) provvista di danaro a tasso inferiore a quello bancario; dall'altro essa dimostrava della generosità del padrone a remunerare il risparmio dei propri dipendenti più di quanto essi avrebbero ricavato depositandolo agli sportelli di una banca mutua popolare o in qualche cassa rurale. L'esistenza di tali depositi consentiva anche la gestione di piccoli prestiti a dipendenti in difficoltà, che poi venivano restituiti mediante periodiche ritenute sui salari.

Non era infrequente che la possibilità di deposito venisse dato anche a persone che, pur non dipendenti, avevano a che fare con l'impresa, ad esempio artigiani chiamati a fare qualche lavoro edile o a riparare macchinari, o professionisti locali cui si era soliti rivolgersi, qualche negoziante, oppure alla locale società di mutuo soccorso o a qualche circolo operaio. Era una forma di cortesia, e di legame con il territorio, che tornava utile all'immagine pubblica dell'impresa e – nel caso di aziende individuali – alla stima e alla riconoscenza per la famiglia dell'imprenditore.

In realtà questa forma di raccolta, istituzionalizzata con l'autorizzazione da parte della Banca d'Italia, altro non era che l'estensione di una pratica presente nelle aziende da molto tempo, non solo in Veneto e non solo nelle ditte individuali: ovvero quella di consentire ai cosiddetti "correntisti", familiari e/o amici dei titolari oppure degli azionisti di controllo, di depositare liquidità in azienda contro la corresponsione di un interesse mediamente superiore a quello poi praticato nei confronti dei dipendenti. Si trattava di una consuetudine antica, molto diffusa nelle ditte mercantili, e transitata senza difficoltà all'età industriale.

Le imprese che, per prime, si avvalsero delle autorizzazioni della vigilanza bancaria furono sul finire dell'Ottocento il Lanificio Rossi a Schio, e con il nuovo secolo il Lanificio Marzotto a Valdagno. Più tardi, negli anni venti e trenta del Novecento, questa forma impropria di attività bancaria approdò anche in alcuni complessi del porto industriale di Venezia, in particolare alla Sade, la Società adriatica di elettricità di Giuseppe Volpi. Ma essa fu presente anche in aziende di media dimensione sia nel veronese che nel trevigiano.

Non mancarono, tuttavia, le contraddizioni. Era evidente, soprattutto nei piccoli centri pedemontani, che questa tipologia di raccolta confliggeva con la normale attività degli istituti di credito presenti, con cui magari le aziende che la praticavano intrattenevano normali rapporti di conto corrente. Un caso, al limite del conflitto di interessi, è da questo punto di vista quello della Marzotto. A Valdagno, a parte qualche cassa rurale del circondario, l'unico sportello bancario esistente quando l'azienda fu autorizzata a operare¹⁶, era quello della locale Banca mutua popolare alla cui costituzione – nel 1878 – aveva contribuito Gaetano Marzotto senior, il patriarca della famiglia imprenditoriale. Una circostanza alla quale i suoi discendenti rimasero sempre affettivamente legati, tanto che la microscopica partecipazione da questi sottoscritta (lo 0,61% del capitale della banca) rimase nel patrimonio aziendale almeno fino al 1976 quando, a libro, aveva un valore di carico di poco inferiore ai 6 milioni di lire¹⁷. Probabilmente i miseri risparmi operai mai sarebbero finiti in banca, e quindi l'azienda non creò danno alcuno. Ma la singolarità rimane.

La molteplicità dei business in cui la famiglia imprenditoriale valdagnese si trovò a operare, portò alcuni dei suoi esponenti a tardivamente ripercorrere il ruolo di banchieri privati. Fu il caso dei fratelli Vittorio Emanuele e Alessandro Marzotto che – assieme a Gaetano junior, figlio del primo – diedero vita nel novembre 1920 a Banca & Cambio, con sede a Vicenza e filiale ad Arzignano. Si trattava di una piccola casa bancaria – 3 milioni di lire di capitale, di cui 1,1 in capo ai Marzotto¹⁸ – con presidente il giovane Gaetano junior. Il rimanente, che era co-

16. Più volte rinnovata, tale autorizzazione era ancora in essere all'inizio degli anni ottanta.

17. G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano 1986.

18. Gaetano jr M. 650mila, Alessandro M. 400mila e Vittorio E.M. 50mila.

munque la maggioranza, era suddiviso tra un po' di *rentiers* di provincia, alcuni solidi professionisti e qualche buon speculatore di stampo ottocentesco, uniti a Vittorio Emanuele da legami di amicizia e dall'essere azionisti di alcune sue diversificazioni non laniere, in particolare l'Industria marmi vicentini di Chiampo e la Stv-Società tramvie vicentine.

Il piccolo istituto si proponeva di essere il centro coordinatore di una discreta rete di interessi, produttivi come finanziari, della provincia vicentina, operando anche sul mercato borsistico (in cui Vittorio Emanuele aveva maturato grande esperienza, e un rilevante capitale finanziario) e del debito sovrano, sia italiano che straniero.

All'inizio l'istituto funzionò come tale, rafforzando partecipazioni azionarie e acquisendone di nuove. Ben presto, tuttavia, dopo la scomparsa del padre nel 1922, l'assunzione della direzione del Lanificio valdagnese e l'uscita dal capitale dello zio, attratto da altre opportunità di investimento, Gaetano Marzotto andò sempre più utilizzando il piccolo istituto dapprima come stanza di compensazione dei molteplici interessi finanziari ereditati, e poi come veicolo per il loro smobilizzo. Una serie di valutazioni lo aveva infatti portato alla decisione di utilizzare gran parte del patrimonio finanziario lasciatogli dal padre per la modernizzazione e l'aumento dimensionale dell'impresa laniera: che passò anche attraverso il (fallito) tentativo di crescere per vie esterne acquisendo il controllo azionario del Lanificio Rossi, ormai sulla via di un inarrestabile declino. Certo, egli continuò il sodalizio con gli amici del padre, pur subordinandolo alle scelte strategiche che stava compiendo.

Talché, alla fine, Banca & Cambio si ridusse a essere solo la casaforte di partecipazioni marginali e, soprattutto, strumento giuridico per gestire le partite di giro tra le varie attività economiche in capo alla sua persona fisica e/o alle imprese societarie di cui egli aveva la rappresentanza legale. Come dire che la gravidanza degli interessi industriali, il *core business* laniero per intenderci, lo avevano allontanato dalla pratica mercantile della banca privata intesa come strumento vitale nella gestione di interessi diversificati. I quali esistevano, sì, ma del tutto secondari rispetto all'o-

biettivo primario: il conseguimento del primato nella produzione laniera in Italia.

Mentre Banca & Cambio andava esaurendo il suo ruolo, fino alla cessione nel gennaio 1935 alla Banca nazionale del lavoro, che poteva così approdare a Vicenza, il laniere stava consolidando un'altra, e ben più significativa, diversificazione bancaria presente negli asset paterni. Si trattava di una partecipazione nell'Istituto commerciale laniero italiano (Istilane), nato dalla liquidazione nel 1921 del Consorzio volontario per gli approvvigionamenti e distribuzione lane, voluto due anni prima dalla Laniera, l'associazione tecnica degli industriali del settore fondata nel lontano 1877 da Alessandro Rossi. La banca, che salì nel giro di pochi anni a trenta milioni di capitale dagli iniziali sei, e che aveva sede a Milano con filiali a Biella e Genova, era vocata al finanziamento sull'estero dell'acquisto della materia prima per una pluralità di filature e di lanifici a ciclo completo, ma anche dell'attività più propriamente industriale. Tramite il ramo trasporti operante in Genova effettuava importazioni per conto terzi, e svolgeva tutte le operazioni di carico, scarico, spedizione, assicurazione di lana e manufatti lanieri. Gaetano Marzotto era entrato subito nel consiglio di amministrazione, assieme ai rappresentanti delle più importanti case laniere del paese. Ma non si trattò di un ruolo di rilievo fino a quando, nel 1932, non riuscì a portare la quota pervenutagli dal padre a cinquemila azioni sulle trentamila costituenti l'intero capitale sociale, da quel momento progressivamente aumentandola fino a divenire nel 1936 il principale azionista e, conseguentemente, il presidente dell'Istituto. Di lì a due anni, la maggioranza assoluta gli consegnò il controllo della banca. Il che, più che consacrarlo banchiere, costituì il riconoscimento che il paludato *establishment* laniero rendeva al suo primato: già, perché quelle azioni che gli davano la maggioranza non erano state acquistate sul libero mercato, né le aveva strappate a concorrenti in difficoltà, bensì erano il frutto di reciproche mediazioni e del convincimento di chi le cedeva che le capacità organizzative del laniere valdagnese sarebbero tornate a vantaggio di tutti. Dopo di che, sì, Marzotto fu anche un banchiere, certo di un limitato

comparto merceologico, che seppe operare con oculatezza, soprattutto quando dopo la stasi bellica gli scambi internazionali si riaprirono in un clima di assoluta incertezza.

Ma oltre al riconoscimento del primato, che lo compensò della stagione nella quale parte degli industriali biellesi cercò di intralciargli la strada, il controllo di Istilane fu anche un buon affare. Più che servirgli come mezzo di provvista del fabbisogno finanziario, essendo ormai esiguo il ricorso al credito bancario delle sue imprese, e solo per anticipazioni di poco conto, la preminenza nella banca dei lanieri gli garantiva piuttosto la sicurezza dell'investimento. Aveva infatti collocato risorse in un'attività, quella bancaria, che senz'altro non era la sua, ma che tuttavia aveva per oggetto operazioni di cui egli era tra i massimi esperti italiani, e aveva per clienti imprese di cui conosceva, o era in grado di valutare, l'affidabilità. Una diversificazione di tutto riposo quindi, con buone capitalizzazioni societarie e con una redditività media dell'8-10% sul capitale nominale, che gli garantiva altresì sul mercato internazionale quella prontezza e discrezione di interventi che su scala locale gli aveva a suo tempo fornito la Banca & Cambio.

Ci siamo soffermati su questa banca, anche se a lungo attiva al di fuori del Veneto (solo agli inizi degli anni cinquanta la sede sociale fu trasferita a Vicenza), perché attraverso di essa transitavano gran parte della materia prima utilizzata nel distretto laniero dell'Alto vicentino, e le relative transazioni finanziarie. Ed era attraverso questa che l'industriale valdagnese era in grado di avere non solo il quadro generale del comparto, ma di monitorare costantemente i flussi che riguardavano il suo più diretto concorrente, il Lanificio Rossi: sempre con il fiato grosso, ma ancora in grado di dargli del filo da torcere in alcuni segmenti produttivi.

Nel corso del 1958, tuttavia, il progressivo indebitamento del suo gruppo, e il forte impegno finanziario richiesto dalla diversificazione avviata nel settore degli alberghi turistici, convinsero Gaetano Marzotto della necessità di uscire al più presto da Istilane. E così, con accenti tutt'altro che retorici, e intimamente connessi con l'essere stato il controllo di quella banca motivo di orgoglio personale, esprimeva all'assemblea degli azionisti dell'a-

prile 1959 «il rincrescimento di non poter più sedere – secondo una consuetudine ultraventennale a noi particolarmente cara – a un tavolo così altamente qualificato attorno a cui convenivano le personalità più spiccate dell'industria laniera». Non è noto a chi fu ceduto il pacco di controllo. È un fatto, tuttavia, che già da tempo Istilane aveva perso parte del suo smalto, e non rappresentava più uno dei due assi (l'altro era la vecchia, ma sempre attiva Laniera) del comparto.

Di ben altri spessore, capitalizzazione, impatto nell'area di insediamento e capacità di "colonizzazione" delle aree contermini, fu il Credito industriale di Venezia, sorto nell'ottobre 1918 su iniziativa di Giuseppe Volpi, presidente della Sade, con il concorso di imprenditori e uomini d'affari già presenti nel Sindacato di studi per imprese elettrometallurgiche e navali nel porto di Venezia (febbraio 1917), e nella Società porto industriale di Venezia (giugno 1917). Si completava così la cornice "istituzionale" ideata da Volpi per la realizzazione del porto industriale. Se il Sindacato era servito a promuovere l'iniziativa, e coagulare il consenso all'operazione, Società porto industriale e Credito industriale ne rappresentavano i bracci armati. La prima per gestire la fase realizzativa, il secondo per reperire le risorse a ciò necessarie ed essere stanza di compensazione degli interessi dei gruppi industriali che lì si sarebbero insediati. In realtà, al Credito industriale Volpi affidava il ruolo di cassaforte del gruppo, come era evidente dalla presenza nel primo consiglio di amministrazione, da lui presieduto, di due uomini-chiave della Sade, Vittorio Cini e Achille Gaggia, di caratura ben diversa dalla debole figura dell'ingegner Stucky, lì a rappresentare quel po' di manifattura leggera che si sarebbe insediata a margine dell'industria ad alta intensità di capitale. Di più: l'istituto veneziano sarebbe stato in diretto contatto con i vertici della Comit, e avrebbe avuto la regia su tutte le partecipazioni societarie che la Sade stava rastrellando in regione, in particolare in quella piazza padovana ormai priva di riferimenti a causa della destrutturazione della Società veneta e dell'esaurirsi dell'originaria spinta propulsiva della Banca veneta di credito e conti correnti o – meglio – della vera e propria crisi che l'aveva investita.

La finanza padovana era rimasta due volte orfana, bisognava riorganizzarla e – soprattutto – utilizzarne la liquidità per incrementare la provvista dell'appena nato istituto veneziano. Volpi si era presto posto l'obiettivo di fare della società lagunare, in virtù del rapido monopolio che essa andava acquisendo sul mercato interregionale (Veneto-Friuli-Emilia-Marche) della nuova fonte di energia, la catalizzatrice della modernizzazione del Veneto.

Egli fu probabilmente l'attore più estremo (e lucido) della sporcizzazione del capitalismo veneto, già avviata da Breda e da Rossi. A partire da ciò che rimaneva della Veneta di Breda, dal 1899, ormai ridotta – come segnalava il cambio di denominazione sociale in Società veneta per costruzioni ed esercizio di ferrovie secondarie italiane – a pallida sembianza della potenza d'urto rappresentata negli anni settanta e ottanta dell'Ottocento, limitandosi ormai alla sola gestione delle tredici linee di strada ferrata che ancora le rimanevano tra Veneto ed Emilia, pur con singole presenze in Piemonte, Toscana e Friuli. Breda, segnato dall'*affaire* Terni e dalla tarda età, e pur rimanendo fino alla morte (1903) formalmente a capo dell'anonima padovana, era andato progressivamente smobilizzando la sua partecipazione societaria.

All'inizio l'influenza del Volpi si limitò a una funzione catalizzatrice degli operatori economici precedentemente organizzati da Breda, i quali cercavano ora nuove opportunità di investimento per i propri capitali, alcuni già essendosi indirizzati alle sottoscrizioni della Sade fin dalla sua costituzione: tra questi i fratelli Edoardo e Amedeo Corinaldi, quest'ultimo presidente tra il 1904 e il 1910 della Camera di commercio, il padovano d'adozione (ma veneziano di nascita) Gastone Treves de' Bonfilii, l'ex direttore della Veneta Andrea Sacchetto, Alberto Giovanelli, i Miari de Cumani, i Da Zara. Alcuni già azionisti della "Cellina"¹⁹, la prima vera impresa idroelettrica veneta che precedette nel 1900 la nascita della Sade, ma che fu da questa successivamente inglobata, divennero di fatto gli emissari locali del gruppo Volpi, favorendo il suo inserimento nel territorio. Come nel 1913, quando la società veneziana partecipò alla ricapitalizzazione (assumendone di lì a poco il controllo totale)

19. Si trattava della s.a. per la Utilizzazione delle Forze idrauliche del Veneto, anch'essa con sede in Venezia, che derivò l'abbreviativo di "Cellina" dal suo impianto originario collocato lungo l'omonimo corso d'acqua.

delle Officine di Battaglia, un'accomandita di recente origine (1902) impegnata nella produzione delle macchine agricole le più disparate. In realtà si trattò, data la natura meccanica dell'impresa, di un'acquisizione mirata a una veloce integrazione nel *core business* del Volpi: le Officine vennero infatti dotate di una fonderia di seconda fusione, e riconvertite a costruzioni meccaniche di supporto al ciclo elettrico, dapprima nel campo della carpenteria metallica per la realizzazione dei tralicci dell'alta tensione, e successivamente in quello delle applicazioni elettromeccaniche. Di questa impresa – come della Società veneta di macinazione, ugualmente acquisita a Battaglia dalla Adriatica di elettricità in una inusuale diversificazione agro-alimentare – assunse la presidenza Edoardo Corinaldi.

Accanto ad altre acquisizioni, talune anche marginali e tuttavia profittevoli, tanto da ben rendere la valenza finanziaria che la società di Volpi andava assumendo al di là del business elettrico, l'operazione che simbolicamente rappresentò la conquistata egemonia veneziana sulla piazza patavina fu il passaggio di mano di ciò che rimaneva della Società veneta del Breda, portata dal successore di questi alla presidenza – Giuseppe Da Zara, finanziere di rango e consigliere sia della Sade che delle Generali – nell'alveo della società elettrica.

Questo trasferimento di controllo azionario, se da un lato costituiva per il nucleo storico della finanza patavina un recupero di liquidità, peraltro in buona parte reinvestita nei successivi aumenti di capitale del gruppo veneziano, ormai il terzo operatore elettrico del paese, dall'altro fu gestito secondo un accorto piano industriale di rilancio delle attività di esercizio. Le risorse riversate dal gruppo Volpi miravano infatti, anche con l'affitto di altre linee ferroviarie e nuove realizzazioni, soprattutto in Friuli, a restituire all'azienda valore e remuneratività. Ma la Sade si attendeva anche qualcos'altro dall'investimento, cominciando a sperimentare proprio nella Veneta quella che appariva l'imminente frontiera del business elettrico, vale a dire l'utilizzo dell'elettricità nella trazione ferroviaria. Fu una sperimentazione per certi versi difficoltosa, che solo negli anni trenta cominciò a dare un qualche ritorno economico, e tuttavia testimoniava dell'attenzione

del gruppo veneziano all'individuazione dei segmenti emergenti nel mercato del proprio specifico "prodotto".

Vi è però un altro aspetto del piano industriale relativo alla Veneta che qui interessa e attiene allo scorporo dalla gestione ferroviaria delle attività legate alla manutenzione del materiale rotabile, divenute percentualmente "pesanti" nella ridimensionata operatività aziendale. Fin dal 1907 l'impresa padovana aveva spostato le proprie officine, originariamente dedite a una complessità di lavorazioni di carpenteria metallica per i vari comparti societari, in una vasta area (circa 72mila mq) situata fuori la cinta muraria cittadina, in località Stanga. Dotate di una centrale termoelettrica, esse erano ormai specializzate nella riparazione (e anche in qualche allestimento) sia delle motrici che delle carrozze in uso alle varie linee esercite, e – soprattutto – erano state coinvolte durante il primo conflitto mondiale nella manutenzione del materiale rotabile delle Ferrovie dello Stato utilizzato durante la mobilitazione bellica. Fu questa dilatazione delle potenzialità operative delle officine, e soprattutto l'arrivo di nuove commesse dopo la fine della guerra, a spingere alla fine del 1919 la proprietà Sade alla decisione di dividere le sorti di questo ramo operativo dalla casa madre. In una soluzione, peraltro ibrida, che portò la Veneta a costituire il 20 gennaio 1920 la società anonima Officina meccanica della Stanga, con sede legale a Milano. Formalmente il capitale sociale di 3 milioni di lire era in capo alla Veneta per solo mezzo milione quale corrispettivo dell'uso decennale degli impianti alla nuova società, mentre il resto venne suddiviso tra il presidente della Veneta Giuseppe Da Zara quale persona privata (53,33%) e altri amministratori. Impossibile dire se si trattò di una finzione giuridica; resta il fatto che la nuova azienda operò di conserva con la Veneta, la quale le assicurò l'esclusiva delle proprie commesse di lavorazione, e che alla fine la proprietà azionaria comparve totalmente nelle partecipazioni della Adriatica di elettricità. Probabilmente la temporanea intestazione a persone fisiche tornò utile alla velocizzazione delle procedure costitutive, nonché a un più agevole inserimento dell'azienda nel circuito delle commesse pubbliche delle riparazioni ferroviarie.

Ciò che rileva è che la nascita dell'Officina meccanica della Stanga consentì lo svilupparsi nel padovano di una specializzazione e di professionalità fino allora solo marginalmente emerse. Essa divenne azienda di rilievo del panorama industriale padovano, nonché impresa di eccellenza in Italia nello specifico comparto di appartenenza.

Ma tutto ciò, ormai, apparteneva alla regia del Credito industriale: che della piazza padovana fece colonia, rimanendovi egemone fino ai primi anni cinquanta.